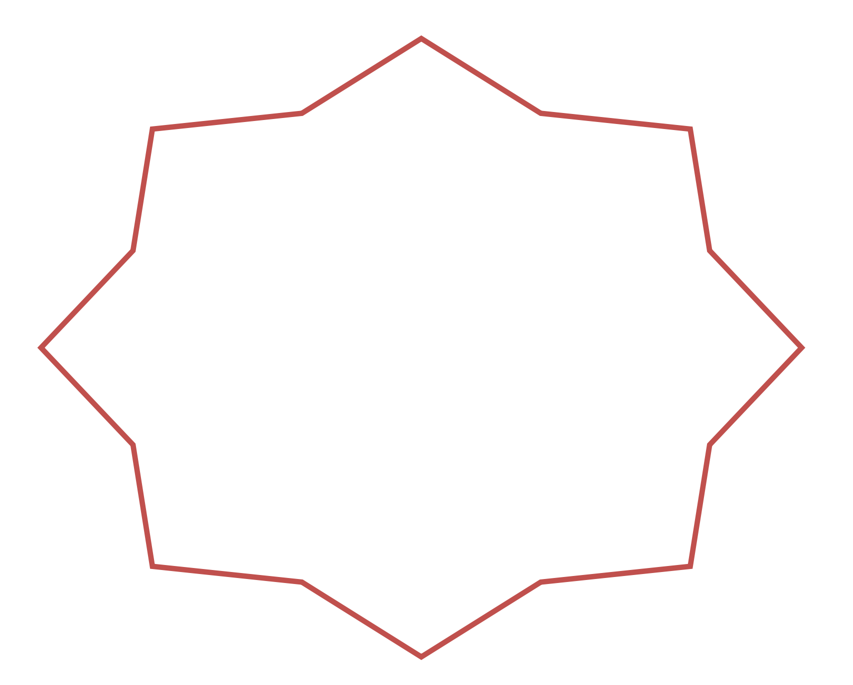
المركز الديمقراطي العربي
برلين - ألمانيا

التخطيط التشاركي صناعة الفرص ما بعد الأزمات والكوارث

تأليف:
أ. علاء نصر الله الفرا
أ.د محمد رمضان الأغا



2021



و

ـ



المركز الديمقراطي العربي
للدراسات الاستراتيجية، الاقتصادية والسياسية
Democratic Arabic Center
for Strategic, Political & Economic Studies

رئيس المركز الديمقراطي العربي: أ. **عمار شرعان**

تنسيق واشراف: **د. محمد محمد المغير**

المؤلف:

- **علاء نصر الله الفرا – ماجستير إدارة الأزمات والكوارث**
- **أ.د محمد رمضان الأغا – استاذ البيئة والموارد الطبيعية والإدارة المستدامة، رئيس مجلة الدراسات الاستراتيجية للكوارث وإدارة الفرص**

عنوان الكتاب:

التخطيط التشاركي صناعة الفرص ما بعد الأزمات والكوارث

الطبعة: **الأولى –نوفمبر 2021م**

رقم التسجيل: **VR.3383.6573B.**

مكان الإصدار: **غزة، القدس، برلين**

الناشر

المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية برلين _ ألمانيا

المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية

Germany:Berlin 10315

Tel: 0049-Code Germany

030 -54884375

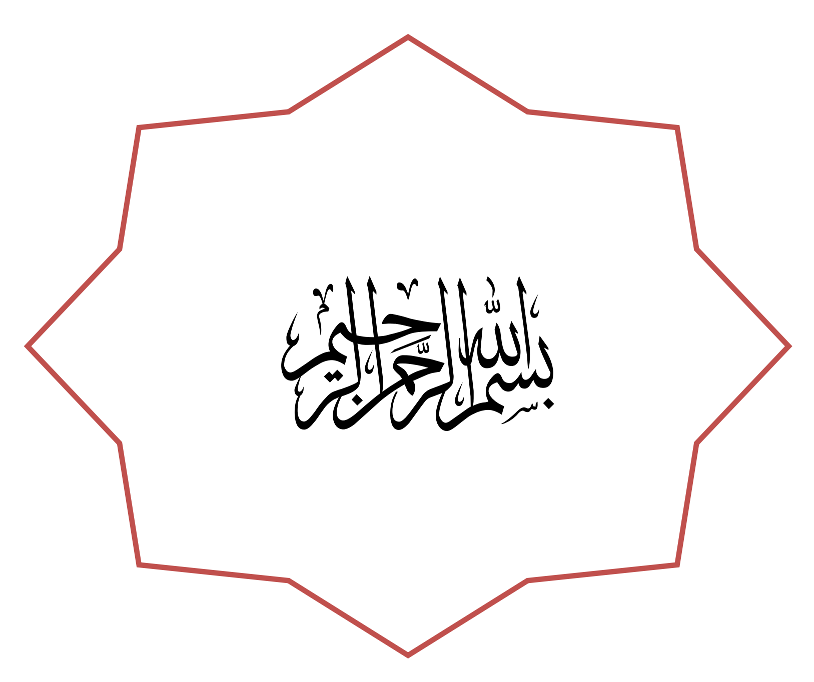
30 -91499898

30 -86450098

Mobiltelefon : 00491742783717

E-mail: jssdom@democraticac.de

الآيات الكريمة



﴿ وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ﴾ [الشورى: 38]

﴿وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ ۖ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ ۚ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ﴾ [آل عمران: 159]

الاهداء





إضاءة الكتاب

الكارثة الحقيقية كارثة فكر

ربما هي طريقة غير عادية لبداية كتاب، ولكن هذا الكتاب "غير عادي"، انه كتاب عن أصل أي مشكلة عنك، عن عائلتك، ومجتمعك، وبلدك، هو على الأقل بداية النهاية للأفكار والأفعال السلبية، وردود الأفعال السلبية؛ نهاية التفرد، والتسلّط، والدّكتاتورية، هو نهاية الفكر الدّيكتاتوري العقيم، هو أقل مما تستحق الحصول عليه، وما أنت قادر على كسبه، هو نهاية الفكر التافه هو ببساطة نهاية المواقف الفكرية الفردية، هو الدعوة للعمل مع الجميع.

انتقاء الخيارات الحكيمة واقتناص الفرص

المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

الاختصارات

FAO: Food and Agriculture Organization of the United Nations

UNDP: United Nations Development Programme

WFP: World Food Programme

FSS: Food Security Sector

OCHA: United Nations Office for the Coordination of Humanitarian Affairs

MOA: ministry of agriculture

UNSCO: The Office of the United Nations Special Coordinator for the Middle East Peace Process

PARC: The Agricultural Development Association

CHF: Congestive Heart Failure

UNRWA: United Nations Relief and Works Agency for Palestine Refugees I the Near East

Oxfam: international confederation of 19 organizations

ACF: Action Against Hunger

IOCC: International Orthodox Christian Charities

SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

BBB: BULD BACK BETTER

IFRC: The International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies

DRR: Disaster risk reduction

NFR: NGOs for Fisheries Reform

PCBS: Palestinian Central Bureau of Statistics

GS: Gaza Strip

WB: West Bank

تقديم

يكمن التحدي الكبير لصانعي القرار وخاصة مديري الأزمات والكوارث من تحويل المدخلات المتمثلة في الأزمات والكوارث الى مخرجات متمثلة في استثمار الفرص وذلك من خلال العمليات التي تشتمل على ادارة سليمة لعملية التخطيط التشاركي؛ لذا سنتحدث معاً في هذا الكتاب من خلال سبعة فصول عما يلي:

الفصل الأول: قبل أن نبدأ

يتناول هذا الفصل مقدمة عامة عن التخطيط والتخطيط الاستراتيجي، والتعرف على مصطلحات ومفاهيم هامة مثل (الاستراتيجية، القيم، الرؤية، الرسالة، الأهداف، نماذج التخطيط، قوة التنفيذ، الادارة الناجحة، المحن والأزمات، اقتناص الفرص باتباع أفضل أنواع التخطيط وهو التشاركي).

الفصل الثاني: الخلفية المفاهيمية للتخطيط التشاركي

يتحدث هذا الفصل عن المشاركة والتدرج للوصول اليها، وخصائصها، والخلفية المفاهيمية لأصل التشاركية انتقالاً الي تعريف التخطيط التشاركي، ثم مبادئه وأنواعه، والذي ينقسم الي الاستراتيجي والتشغيلي، ومن ثم نتطرق الي خطوات كل من التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي التشاركي، مروراً بالتخطيط التنفيذي القائم على نهج المشاركة، وأخيرا الحديث عن أدوار هامة في التخطيط التشاركي.

الفصل الثالث: التقنيات المستخدمة في التخطيط التشاركي

يستعرض هذا الفصل أنواع وأدوات وتقنيات المشاركة، ومنها ما يتعلق بديناميكيات المجموعة، وتقنيات التصور، والمقابلات وتقنيات الاتصال الشفوي، ومنها كذلك تقنيات المراقبة الميدانية.

الفصل الرابع: ادارة ذوي العلاقة وآفاق الشراكة المستقبلية

يتناول هذا الفصل العديد من القضايا الجوهرية بداية من ادارة ذوي العلاقة، وتحليلهم، ثم اشراكهم، وصولاً الى كيفية التواصل الجيد معهم، وأخيراً آفاق الشراكة بين المجتمعات المختلفة.

الفصل الخامس: خطوط عريضة في ادارة الأزمات والكوارث

يتحدث هذا الفصل عن أهم الجمل في علم ادارة الكوارث كأحد العلوم متعددة المجالات، ثم عن بعض الكوارث العالمية الساخنة، ومراحل ادارة الكوارث ثم خطوات إدارة الأزمات التنظيمية بشكل أفضل، وبعدها مراحل ادارة الأزمات والطوارئ والمكونة من أربعة مراحل وهي التخفيف والاستعداد والاستجابة والتعافي، وصولا الى تشكيل استراتيجية التواصل المناسبة خلال الأزمات، الى أن وصلنا الى معرفة الفاعلون في حل الأزمات والمشكلات الكبرى، ومبادئ العمل في الكوارث.

الفصل السادس: التخطيط التشاركي في المشاريع وصناعة فرص التنمية

يتحدث عن التخطيط التشاركي في المشاريع بدءً ببرامج ومشاريع التنمية المستدامة التي تراعي تأهيل البنية التحتية والمجتمعية، والشفافية والنزاهة وقت الكوارث والحروب، واعادة التأهيل والأعمار الموجه للحد من المخاطر، ومشاريع البنية التحتية المراعية للجنس، والصديقة للبيئة، وكذلك الحديث عن التخطيط لمشاريع التأهيل المجتمعي، وصولا الي المراقبة التشاركية، وثم الحديث عن صناعة فرص التنمية في المستقبل.

الفصل السابع: تجارب التخطيط التشاركي ما بعد الأزمات والكوارث

يهدف الفصل الي دراسة أهم التجارب في التخطيط التشاركي وخاصة في مجتمعات الصيد البحري والثروة السمكية، بالإضافة لبعض تجارب الدول في التخطيط التشاركي ما بعد الأزمات والكوارث.

الفصل الأول

قبل أن نبدأ

الفصل الأول: قبل أن نبدأ

1.1. تمهيد

شهد العالم عبر التاريخ أزمات اجتماعية واقتصادية وسياسية وصحية كان لها أثر كبير في واقع حياة المجتمعات ومستقبلها. وتتصدر قائمتها الأزمات الصادرة من الصراعات من أجل السيادة والنفوذ. كما شهد العالم أيضاً، وفي كثير من المجتمعات تصدي قيادة حكيمة لهذه الأزمات بغية إدارتها ودرء آثارها[1].

إن الله سبحانه وتعالى فطر الناس على هيئة يمكنهم من خلالها القيام بالدور الذي أنيط بهم في الحياة الدنيا،" لَقَدْ خَلَقْنَا الإنسَانَ فِي أَحْسَنِ تَقْوِيمٍ"[2]؛ ذلك الدور الذي يقوم الإنسان بمقتضاه عمارة الأرض لعبادة الله –تعالى–، واقتضى هذا الدور أن يكون الإنسان مزوداً بكل الإمكانات العقلية والنفسية والبدنية والمالية، حتى يتقن الإنسان هذا الدور، ويقوم به على خير وجه كما أراد –سبحانه–، وبالتالي تتحقق حكمة الله تعالى في خلقه، يكون الهدف الذي كان الخلق من أجله.

هذا والمتأمل في نظام الدولة الإسلامية، والأسس التي يقوم عليها نظام الحكم، سيجد أن الدولة الإسلامية هي دولة قائمة على أسس أن الحكم لله والعدل والطاعة والشورى، تلك الأسس التي تعني أن يكون كل فرد من أفراد الدولة له دوره في النظام السياسي فيها، وأنه لا رجال دين في الإسلام، وأن الشروط التي وضعها العلماء لتولي رئاسة الدولة أو أي وظيفة من الوظائف العامة فيها لا تحصر الحكم في فئة معينة، وأن طرق إسناد السلطة هي في غالبها تشبه طرق إسناد السلطة الموجودة في غالب الأنظمة القانونية اليوم.[3]

لقد كانت ادارة الرسول لأزمة حصار قريش للمسلمين في شعب أبي طالب وبني عبد المطلب قائمة على الشورى أو التشاركية حيث كان رسول الله (صلى الله عليه وسلم) يدرك نوايا قريش ويعي هدفها الرامي لضرب هذا الدين في مهده وقبل أن يستفحل أمره. خاصة بعد ما بدأت قاعدته في الرسوخ، ونجح في جذب العناصر القوية إليه، وكان مدركاً تمام الإدراك أن الله خاذلهم ومعزّ دينه ومتم نوره ﴿وَيَمْكُرُونَ وَيَمْكُرُ الله والله خير الماكِرِينَ ﴾[4]

---

[1] حياتي، عمر؛ دفع الله، عبد القادر (2015).المنهج النبوي في إدارة الأزمات صحيفة قريش لمقاطعة بني هاشم وبني عبد المطلب أنموذجًا، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب المجلد 31 العدد(62)3– 40، الرياض، ص5.

[2] سورة التين، الآية 4.

[3] السوسي، ماهر (2013). معالم الدولة المدنية في الاسلام، بحث مقدم لكية الشريعة بجامعة الخليل ص1.

[4] سورة الأنفال، آية:30.

وازدادت صلابة رسول الله (صلى الله عليه وسلم) وصحابته الكرام في سنوات الحصار، وأدركوا أن الله متم نوره ولو كره الكافرون، وقد تجرع الصحابة الكرام-رضوان الله عليهم-مرارة هذا الحصار، ولكنهم كانوا يقدرون مسؤولية تبليغ الرسالة الملقاة عليهم، وكانوا يدركون أهمية تبليغها للناس بجهدهم وفي حدود قدراتهم ﴿أَحَسِبَ النَّاسُ أَن يُتْرَكُوا أَن يَقُولُوا آمَنَّا وَهُمْ لَا يُفْتَنُونَ﴾[1].

إن قصة الرسول وتعامله مع أزمة حصار قريش للمسلمين ما هو الا وضوح وادارك حقيقية الرسالة السامية، وهو ببساطة ما يسمي اليوم بوضوح الرؤية والرسالة وتحديد الأهداف للمشاركين في مشاريع مواجهة الأزمات والحد منها، كما أن الثقة في القيادة هي من أهم عوامل النجاح وقت المشكلات والأزمات المختلفة، وعليه فإن النصر واليقين بنصر الله ومن خلال ثقة بين كافّة الأطراف تتحقق الأهداف وصولاً الي التنمية المطلوبة اجتماعيا او اقتصادياً أو نفسياً أو غيره.

كما أن نموذج الخلفاء الراشدين في الشورى والتشاركية واضحة فقد منع عمر بن الخطاب -رضي الله عنه-كبار الصحابة من مغادرة المدينة مدة خلافته، فحافظت المدينةُ على صبْغتِها وشفافيتها كما تركها رسول الله (صلى الله عليه وسلم)؛ فكان المناخُ العامّ، وقرب الخليفة من الناسِ واحداً منْهم لا يتميز عنهم، وكانوا بمثابة مجلس دائم للشورى. يشارك فيه كبار الصحابة بصفةٍ دورية، كلٌّ يُطلَب إليه الرأي والاجتهاد من الحاضرون والناظرون والمشاركون، حيث رَأوا أن ما يفعلُه الخلفاء الراشدون من تدبير أمر الشورى يطابق ما جاء به القرآن وما فعله رسول الله (صلى الله عليه وسلم)[2].

وعلى السياق وفي عالمنا المعاصر يقول على سبيل المثال الأديب الايرلندي جورج برناردشو " الناجح لديه خطة وبرنامج أما الفاشل فلديه تبريرات" إن أفضل ما يمكن ان يفعله قادة وصانعي أي مجتمع للتنبؤ بالمستقبل هو أن يتم صناعته بأنفسهم، ولن يكون ذلك بدون خطط وبرنامج يشارك فيها كافة شرائح المجتمع، فالعالم لن ينتظر أي فاشل لا يعرف لطريقه عنوان، أو حتى مجتمع لا يستطيع اقتناص الفرص، مجتمع لا يزال يفكر هل التخطيط مهم أم لا؟!

خِيارِ المسلمين المثقفين هو «نهجا إسلاميا للتشاركية» وقائم على الديمقراطية والوجه الصبيح للشورى متماشياً مع ثقافة العصر ومستمداً من الاسلام العظيم.

---

[1] سورة العنكبوت آية: 2.

[2] عبد السلام ياسين(1996). **الشورى والديمقراطية**، ط1، سحب مطبوعات الأفق – الدار البيضاء ،ص303.

1.2. استعراض القيم

قيمة الشيء في ثمنه، فيقول الله تعالى في كتابه الكريم: (ذلك الدين القيم)[1]، وتأتي قوَّم أو قيّم حيث أن قوم يعنى تعديل الشيء لآخر، أما قيم فهي تعني ثمن الشيء.

تعرف القيم بانها معايير لها صفة الانفعال، والعمومية وتتصل بالأخلاق التي تقدمها الجماعة وتكتسب من البيئة الاجتماعية للفرد، ويعتبرها الفرد موازيين لتقدير افعاله، ولها صفة الانتشار في حياة الافراد.[2]

إن المجتمع الناجح يفكر دائماً في الحلول، بينما المجتمع غير الناجح يفكر دائما في المشكلات؛ لذلك فان الثقافة العامة وقيمه ومبادئه للمجتمع، هي بمثابة قاعدة الهرم الذي يأمل أي طامح للوصول اليه، فالقيم توصل لأخلاق المجتمع ثم المبادئ، والسياسات، والاستراتيجيات، وتشريع القوانين، واعداد اللوائح والأنظمة، واتخاذ قرارات، لتنفيذها وتطبيقها في هذا المجتمع.

سقف أي خطة جيدة دائما القيم

لماذا يسيطر المدير على تفاصيل العمل ويحتكر المعلومات، ويقتل ابداع موظفيه؟! هل الجواب هو الخوف على السلطة، أم القلق من المحاسبة، أم الحرص على النجاح الفردي، أم الفساد أم ماذا؟! بالفعل ان الرجوع الي تفاصيل وباطن الأمور يجعلنا نصل الي قاعدة أساسية في أصل كل حدث أو أنها مشكلة القيم.

تقوم المسئولية الانسانية على القيم والأخلاق، وإن الوصول الي انسانية تجمع كافّة البشر، وتترفع عن الاختلافات فيما بينهم، وذلك بالإيمان بفطرة الاختلاف والتي هي الأساس للوصول الي رفعة الانسان وتنميته، وهذا ما يحقق شعور الانسان بالأمن والأمان في ظل وجود مُناخ ملائم للفرد والمجتمع والدولة يقوم على مراعاة الأمن السياسي والاقتصادي، والغذائي، والثقافي...

الناس مختلفون بفطرتهم، لكن الانسانية
تجمعهم، وباب ذلك القيم والأخلاق

والقيم في علم الادارة وعند التخطيط تنقسم الي مادية ومعنوية، وبالتالي فإن القيمة عند المنظمة هي كل ما تعتبره تلك المنظمة ذو قيمة ومثال على القيمة المادية، قيمة الربح عند الشركات في أمريكيا أو قيمة الحصة السوقية عند الشركات في اليابان، بينما المثال على قيمة

---

[1] سورة الروم، الآية 30.

[2] ابو العنين، على خليل مصطفى(1988). القيم الاسلامية والتربية، المدينة المنورة.

معنوية مثل قيمة الجودة في الشركات أو الالتزام الشرعي، او سياسة الباب المفتوح وغيرها. وبالتالي فإن القيم هنا لا تعنى بالضرورة الأخلاق.

ويوضح الشكل التالي التسلسل من القيم وصولاً الي التنفيذ



شكل رقم (1.1): التسلسل من القيم وصولاً الي التنفيذ

1.3. ما هو التخطيط؟

تتجلى أهمية التخطيط الاستراتيجي لأي منظمة في كونه أداة في يد الإدارة العليا للمنظمة تمكنها من مواجهة التغيرات والمستجدات التي تطرأ في بيئتها ولها تأثير على قدرتها في تحقيق أهدافها، إضافة إلى أنه يشكل الخط الأساسي الذي تنتهجه الإدارة في تعاملها مع المستقبل البعيد، وتتخذه كقاعدة لاتخاذ القرارات ذات العلاقة بأداء المنشأة أو ذات التأثير المحوري على استمرار التنظيم ونجاحه وفاعليته[1].

[1] الأشقر، إبراهيم(2002). دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المنظمات غير الحكومية المحلية في قطاع غزة رسالة ماجستير الجامعة الإسلامية غزة، ص4.

يعتبر التخطيط من أهم وظائف الإدارة، ومن الصعب تصور منظمة ما تمارس نشاطها في عالم اليوم بدون ممارسة هذه الوظيفة الأساسية معتمدة على العشوائية أو الارتجال الذي يجعلها عرضة لمفاجآت ومواقف سيئة ليست بالحسبان تقف أمامها حائرة عاجزة عن التصرف، وما يترتب على هذا العجز من تهديد لمستقبلها ووجودها.

التخطيط هو طريقة او عملية تقوم على عدة خطوات يتم فيها تحديد اهداف طويلة او قصيرة الأمد، بما يضمن الكيفية والطريقة المناسبة لتحقيق تلك الأهداف مستقبلا، حيث لا بد من طرح العديد من الأسئلة قبل البدء بتلك العملية منها: (أين نحن الآن؟ وأين نريد أن نصل؟ وكيف نصل الى ما نريد؟).

وقد عرف هنري فايول التخطيط بانه "يشتمل على التنبؤ بالمستقبل بما سيكون عليه مع الاستعداد لهذا المستقبل"[1]. ويعرفه اليوت "بأنه محاولة لتطبيق المنطق والعقل وبعد النظر لتنظيم مصالح البشر وتحقيق الأهداف الإنسانية".[2]

1.4. أنواع التخطيط

يمكن تصنيف التخطيط لعدة أنواع منها[3]:

أ. **التخطيط وفقا للمدى الزمني**

ينقسم التخطيط الي التخطيط بعيد المدى ومتوسط المدى وقصير المدى، فهناك التخطيط الاستراتيجي (طويل المدى) والذي يخطط الي (5 سنوات أو أكثر)، وهناك التخطيط التشغيلي(قصير المدى)والذي يتناول خطط قصيرة الامد (أقل من سنة واحدة). كما أن هناك ما يسمى التخطيط متوسط المدى والذي يتراوح بين (أكثر من عام الى أقل من 5 أعوام).

ب-**التخطيط حسب حجم التأثير**: وهذا ما يصنفه العديد من الخبراء في مجال التخطيط الى أنواع مثل (التخطيط الاستراتيجي، التخطيط التكتيكي، التخطيط التشغيلي، التخطيط الاجرائي)

ت-**التخطيط حسب الوظيفة**: وهنا ينظر المخططون اليه حسب الوظيفة المختصة بها والقطاع المستهدف من عملية التخطيط فيقسم إلى: (التخطيط السياسي، الاقتصادي، الاجتماعي، تخطيط

[1] ابو جاموس، سليمان، مبادئ إدارة، (فلسطين، نابلس، سنة 1992)، ص172.

[2] مراد، فيصل، الإدارة، (عمان: دار مجدلاوي، 1983)، ص85.

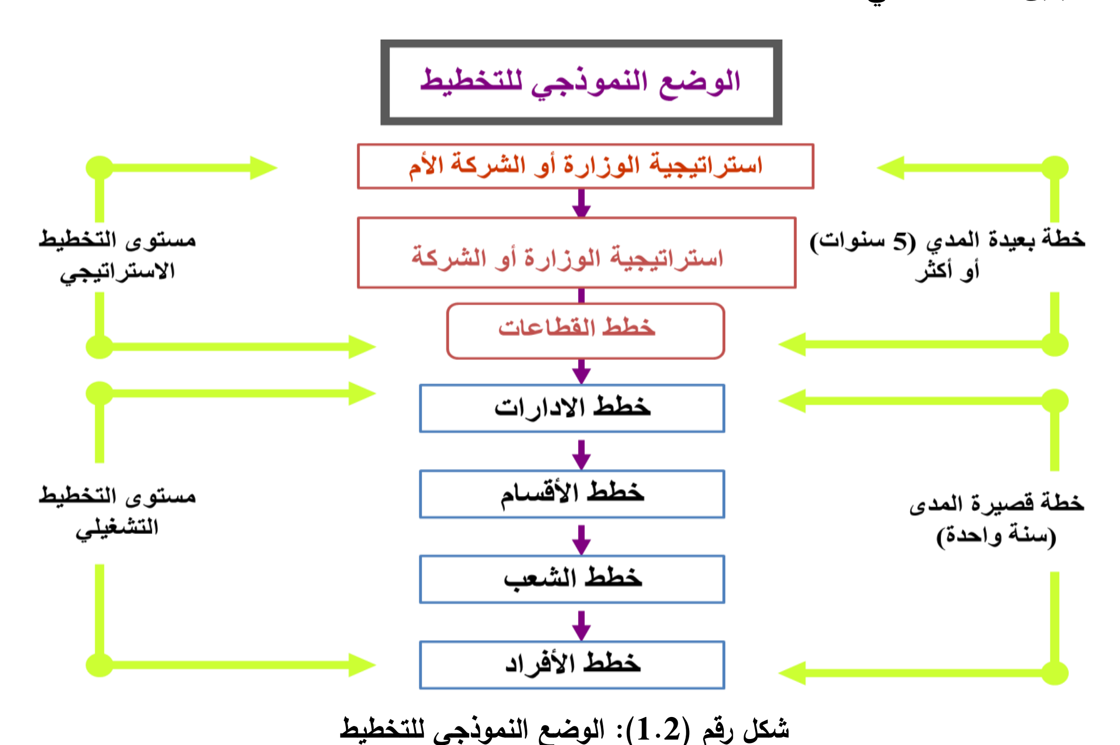
[3] https://www.5towa.com/2021/01/What-the-difference-between-the-book-and-the-periodical.html,2021.

القوى العاملة، التخطيط السكاني، التخطيط الطبوغرافي، تخطيط الانتاج، التخطيط المالي، التخطيط التسويقي، تخطيط البيع؛ وهكذا..).

ث-التخطيط وفقا للمستوى التنظيمي

في ذلك التصنيف نرى أن قوة التخطيط تكمن في العلاقات بين تلك المستويات وهنا يصنف الخبراء ذلك إلى: التخطيط الاستراتيجي، خطط العمل والبرامج، التخطيط بالمشاركة، التخطيط الفردي.

كما يبين الشكل التالي:



شكل رقم (1.2): الوضع النموذجي للتخطيط

1.5. الاستراتيجية

يعد بناء الاستراتيجيات من التحديات الكبرى، فهي عبارة عن أداة معقدة، تتطلب معارف ومهارات خاصة من المخططين، وصانعي السياسات، لذلك فان الاستراتيجية هي خطة مستقبلية تقوم على استراتيجيات حل المشكلات، وأي استراتيجية كما يشير Henry Mintzberg تشتمل على ما يسمى (Mintzberg's 5 Ps of Strategy) وهي:[1]

[1] Mintzberg, H. (1987). **The strategy concept I: Five Ps for strategy**. *California management review*, *30*(1), 11-24.

1- **خطة ورؤية (Plan)**: يقصد بها الحل البعيد، وهي الصورة الذهنية للمنظمة في نقطة مستقبلية معينة، ويجب أن يكون للاستراتيجية الجيدة خطة، وهو مسار عمل تنوي اتخاذه أو سلسلة من الإرشادات التي تنوي اتباعها.

2- **الحيلة والخدعة (Ploy)**: هي تنافس، وقائمة على خداع المنافس أو العدو، يمكنك التفكير في الحيلة على أنها شيء للتغلب على منافس، فمثلا في الأعمال التجارية، لا توجد وسيلة لتجنب المنافسين؛ فالحيل هي تكتيكات محددة لمحاولة التغلب على ما يفعله منافسوك أو العمل على تعطيله.

3- **النمط(Pattern)**: هي طريقة مستخدمة حالية، أو سابقة للحل للقضية، أو المشكلة المطروحة؛ فلا يكفي تحديد استراتيجيتنا كخطة وبعض الحيل بل نحتاج أيضًا إلى النظر في سلوكياتنا؛ لأنها تأتي من الإجراءات التي نتخذها كل يوم.

4- **التموضع/الموقع(Position)**: تعنى إعادة التموضع، وتعتمد على مشاورات ومشاركة آراء، لتغيير محتمل في الاستراتيجية مثل (مكان، زمان، أفكار، حل وغيره)، والموقف *هو طريقة أخرى لتحديد استراتيجيتك*، ويخبرك الموضع بمكان جلوسك في الملعب بالنسبة لمنافسيك.

5- **المنظور(Perspective)**: بينما ينظر الموقف إلى العالم، يبدو المنظور داخليًا. منظور ينظر في تشكيل شخصية وثقافة المنظمة.

الاستراتيجية ليست رؤية فقط
الرؤية هي الحلم والخيال
الاستراتيجية= رؤية+ طريق الوصول

التخطيط الاستراتيجي هو أداة قوية لا تحتاج لقادة جبناء

1.6. الرؤية

تُعرّف الرؤية لغة بحسب معجم المعاني الجامع على أنّها رؤية الأمور بشكل سليم، والإبصار بالعين والقلب.[1] وهي أيضاً عبارة عن بيان تصدره المؤسسة لما تنوي أن تكون عليه في المستقبل، وتُوضع الرؤية من قبل الإدارة العليا للمساعدة على التخطيط والتوجيه، وتحدد الرؤية خططها المستقبلية في التنمية، حتى تصل إلى الصورة المثالية[2].

[1] معجم المعاني الجامع، تعريف ومعنى رؤية، تاريخ الاطلاع 7-2-2021، www.almaany.com

[2] Kaplan, R. S., Norton, D. P., & Barrows, E. A. (2008). Developing the strategy: Vision, value gaps, and analysis. *Balanced scorecard report*, *10*(1), 1-5.

وتشتمل الرؤية أيضاً بمفهومها على كثير من المعاني، كالتصورات والتوجهات، والطموحات، والآمال والافتراضات العقلية، وتعتبر أساس أي تطور تسعى المؤسسة لتحقيقه، من خلال تعاون أعضاء المؤسسة والتزام كل منهم بعمله، ويجب أن تتصف الرؤية بالوضوح، والبساطة والإيجاز.[1]

هي أعظم ما يتمناه الفرد أو المنظمة، وهي مبدأ سامي بعيد المدى، يسعى الجميع للوصول لجزء منه، وليس الوصول لكل شيء، إذن فهي كذلك مجموعة الأهداف بعيدة المدى، ووصف وتمثيل الواقع حسب المدة وحجم المنظمة، والرؤية حلم وخيال؛ لكن يجب قياسها، فالقانون الذهبي للإدارة يقول ما لا تستطيع قياسه لا تستطيع ادارته، وعليه يفضل أن تكون الرؤية جملة قصيرة وتتميز بقابليتها للقياس، وتلُخص أهداف المنظمة.

تعد الرؤية: الدافع والمحرك لأي انسان في أي منظمة

1.7. الرسالة

تعرف الرسالة في العلوم الإدارية وبالإنجليزية (Mission) بأنّها تلخيص مختصر لعملية الشرح الموجز للهدف من وجود المنظمة، أو بمعنى آخر ماهية الغاية من وجودها، إذ تصف الرسالة هدف المنظمة الشامل، كما أنّها أداة توجه الموظفين والعملاء وأصحاب المصلحة، وتلفت انتباههم بحماس وشغف نحو أهداف المنظمة.[2]

هي جملة تلخص من نحن وماذا نريد، وتتميز الرسالة الجيدة لأي منظمة بما يلي:

1. مختصرة من (10–20 كلمة).
2. تحديد مجال عمل الشركة.
3. تحتوي على أهم قيم المنظمة (1–3 قيمة).
4. تشير للتميز بالنسبة للمنافسين.
5. من جمهورها؟
6. تُشعر من يقرأها بالفخر والاعتزاز.

[1] احمد محمود الزنفلى (2013). التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي، ص 99–101.
[2] Bart, Christopher (2019).mission statement", businessdictionary.com.

1.8. أهداف واضحة

يُعد الهدف بأنه النتيجة التي يرغبها الشخص أو تصور وتخطيط وتركيب النظام لتحقيق رغبة شخصية أو تنظيمية وهي نقطة نهاية التنمية المفترضة، ويسعى الكثير إلي تحقيق الأهداف من خلال ضبط المواعيد النهائية وهو يشبه القصد أو الغاية كثيرا.

وتنقسم الأهداف عادة الي أهداف استراتيجية وأخرى فرعية مع تحديد وزن لكل هدف.

يجب أن تخرج الأهداف الفرعية من رحم الأهداف الاستراتيجية لأي منظمة

كما تكتب أهداف الخطط عادة بالإجابة على عدة اسئلة هي: (من–متى–أين–كيف–كم–لماذا)، ويجب أن تكون بطريقة (SMART) وتعني[1]:

S	Specific	أن يكون الهدف دقيقاً ومحدداً
M	Measurable	أن يكون قابلاً للقياس
A	Achievable	أن يكون قابلاً للإنجاز
R	Realistic	أن يكون واقعياً
T	Time	أن يكون له إطار زمني

شكل رقم (1.3): مواصفات الهدف الجيد

ومنهجية تحقيق الأهداف ثلاث هي:

1. وضوح الهدف.
2. قوة التركيز.
3. الاستفسار والاستشارات (الاختلاط بالإيجابيين).

"عدم تحقيق هدفك ليس مأساة الحياة بل المأساة ألا يكون لديك هدف لتصل اليه"

بنجامين مايز

انساناً بلا هدف كسفينة بدون دفة وكلاهما سوف ينتهي به الأمر على الصخور، وعليه فإن مجتمع بدون هدف مشترك هو مجتمع هش، وتائه، فهو يعاني وسيعاني التهميش، والفقر، والجوع، والاهمال.

[1] Werle Lee, K. P. (2010). **Planning for success: setting SMART goals for study**. British Journal of Midwifery, 18(11), 744-746.

لا بد لهذا المجتمع أن يكون لديه أهداف واضحة، ومكتوبة فهذا سيحقق في وقت قصير ما يصبو اليه مقارنة مع المجتمعات العشوائية والتي يغرد فيها كل واحد خارج سربه بعيداً عن آمال المجتمع الواحد.

"لكي تحقق أهدافك، اكتبها على ورق، الأهداف غير المكتوبة ليست الا أماني أو أضغاث أحلام". براين تريسي (خبير دولي في التنمية البشرية)

الهدف الملموس القابل للقياس: هي الغاية او الطريق أو الجسر التي يتمناه الفرد والمنظمة

التحدي الكبير لنا ان نضع الهدف المشترك في مجتمع الاختلاف

1.9. نماذج التخطيط الاستراتيجي (Strategic Business Model)

هناك أكثر من (13) نموذج للتخطيط الاستراتيجي نذكر منها[1]:

1. تحليل البيئة (SWOT).
2. التخطيط المقاس بالأداء (PMSP).
3. نموذج فايفر (PFIEFFER).
4. نموذج (PESTEL).

توجد العديد من نماذج التخطيط لكن يبقى التساؤل الهام كيف نضمن التنفيذ الأمثل لكل تلك الخطط؟

1.10. قوة التنفيذ

نحن لا نخطط للفشل، نحن نخطط للوصول الى التنمية، ان تحقيق أهداف الخطط يتطلب العمل بشكل علمي دقيق من خلال تحديد الأنشطة المرتبطة بالأهداف، والمدة الزمنية والمسئولين عن التنفيذ، والميزانية اللازمة لتحقيق تلك الأنشطة، بإشراف من الادارة الاستراتيجية والتنفيذية التابعة لأي منظمة، وباشراك الأطراف ذات العلاقة في كافة الأنشطة والأهداف المخطط لتنفيذها.

[1] Betz, F. (2016). **Strategic business model. In Strategic Thinking**. Emerald Group Publishing Limited.

ان كنت تفعل الأنشطة المتعلقة بالهدف فأنت تسير في الاتجاه الصحيح

1.11. الادارة الناجحة ليس فردية (1+1+1=111)

إن الادارة الاستراتيجية او التنفيذية التي تؤمن بقيمة كل فرد تحقق الكثير، فهي تعرف أن من أرقى القيم التعاون، لذلك سنجد دائما أن النجاح الفردي ان لم يقترن بنجاح الكُل فهو منقوص، بينما نجاح الكُل والمرتبط بتحقيق أهداف وتطلعات كبرى هو النجاح الحقيقي، فقوته في مشاركته لكافة الأفراد وشرائح المجتمع.

ومن أهم خصائص هذا المجتمع هو الابداع اللامحدود عند مشاركة الجميع، فهو مجتمع يأتي دائماً بالجديد، انه مجتمع قائم على الابتكار، والحداثة، والتطوير.

الصفر قيمة، عند وضعه في المكان الصحيح (0001 أم 1000)

1.12. اقتناص الفرص للمجتمعات المثالية

بعد تعرض مجتمع ما لظروف ناجمة عن أزمات وكوارث، تظهر هنا مدى هشاشة هذا المجتمع ومدى قدرته على التصدي لتلك الظروف، لكن المجتمع الناجح يتميز بأنه لا يؤمن باللوم والعويل والاستسلام، وانما هو مجتمع يخطط ليصنع مستقبله باقتناص الفرص المثالية بتخطيط مثالي بمشاركة من جميع الأطراف ذات العلاقة، انه يقتنص مشاكله مثل: (الفقر– الدمار– التهميش– البطالة– نقص المعرفة والتدريب والتوعية وغيرها...)، ليكتب بها أهداف خططه المستقبلية، ليضعها في مقترحات مشاريع، ثم تنفيذ المشاريع، ثم التنمية، ثم تقييم تلك الأهداف والخطط، ولن يكون ذلك دون مشاركة فاعلة من كافة شرائح هذا المجتمع.

لذلك فالظروف غير المثالية أو الطارئة هي بمثابة الفرصة لتجربة طريق آخر جديد لتحقيق آمال وتطلعات المستقبل لأي مجتمع يريد تنمية حقيقية على في شتى المجالات.

الكارثة فرصة للتنمية
التخطيط التشاركي فرصة للتنمية بعد الكارثة

1.13. أشد المحن

إن أشد المحن هي من تصنع الرجال، وإن المجتمعات المعرّضة للمحن تكون أكثر قدرة على صناعة الرجال، وهؤلاء الرجال يشكّلون التغيير الحقيقي في أي مجتمع، إن من أشد المحن هي التعرض لكارثة طبيعية، ولنا في تجربة زلزال وتسونامي فوكوشيما في اليابان وهي تعد من الدول المعرضة بكثرة للمحن، إنهم يطوّعون العالم كله لتحقيق أهدافهم، انهم يخططون معاً، ويتشاركون معاً، ويعملون معاً، وينفذون معاً، إنهم بالفعل رجال المحن.

لذلك فإن من مبادئ العمل في أي مجتمع يتعرض لظروف طارئة او كوارث هو ما يعرف بالتخطيط الاستباقي، والذي تقوم به العديد من الحكومات والبلديات والمؤسسات والمجتمعات ككل.

تظهر العديد من التجارب قوة أي مجتمع في مواجهة الازمات والكوارث، وفي الغالب فان المشاركة هي أهم ما يمكن الحديث عنه في تلك التجارب

1.14. التخطيط التشاركي (الحل السحري)

تكاد لا تخلو مشكلة على وجه الأرض من ضعف في المشاركة أو التشاركية بين أطراف المشكلة، فعندما بدأ العالم يناقش الكوارث الكبرى من خلال المؤتمرات والاجتماعات والندوات ومع مرور السنوات كانت تظهر مشاكل جديدة، وفي كل مشكلة تظهر معها مشاكل أخرى، إلى أن قرر العالم بأن لا خيار إلا بالعمل معاً فوصل الى مفهوم التشاركية والمشاركة ليكون الحل السحري لمثل هذه الظاهرة.

الحل السحري يقوم على فلسفة مهمة تستند على مبادئ التشاركية وهي أن الجميع مسئول وصانع قرار فالجميع مستفيد ومتضرر في نفس الوقت.

لذلك فإن الادارة التشاركية تحتوي على: (التخطيط التشاركي، التنفيذ التشاركي، والتقييم التشاركي). ويعد التخطيط التشاركي من أرقى أدوات التخطيط، فهو يستند على تشخيص حقيقي للمشكلات التي يتعرض لها أي مجتمع، وذلك باشراك ذوي العلاقة في عملياته، والذي يضمن تنفيذ أمثل للخطط، ومتابعة وتقييم مستمر من الادارة التشاركية من

البداية وحتى النهاية، وصولاً الي أهم الدروس المستفادة، وغير المستفادة في تطبيق هذا النهج.

ترتبط الخطط التشاركية بأدوار فاعلة بين الأطراف ذات العلاقة عن طريق لقاءات واجتماعات وتشكيل لجان وورش عمل بهدف تحديد الاحتياجات الحقيقية لأي مجتمع للوصول الي تخطيط تشاركي مثالي

1.15. ختام الفصل الأول

اشتمل هذا الفصل على مقدمة عامّة عن التخطيط والتخطيط الاستراتيجي، والتعرف على مصطلحات ومفاهيم هامة مثل: (الاستراتيجية، القيم، الرؤية، الرسالة، الأهداف، نماذج التخطيط، قوة التنفيذ، الادارة الناجحة، المحن والأزمات، اقتناص الفرص باتباع أفضل أنواع التخطيط وهو التشاركي).

بعد الانتهاء من هذا الفصل سنبحر معاً الى الفصل المهم في مفهوم وخلفية التخطيط التشاركي، السلم التشاركي، وصولاً الي التعريف الدقيق، والمبادئ الذي يستند اليها التخطيط التشاركي المرتبط بالتنمية، ثم أنواعه، وخطوات تطبيقه، والأدوار التي يتناولها.

الفصل الثاني

الخلفية المفاهيمية للتخطيط التشاركي

الفصل الثاني: الخلفية المفاهيمية للتخطيط التشاركي

2.1 تمهيد

يتطرق هذا الفصل الي الحديث عن المشاركة والتدرج للوصول اليها، ثم الحديث عن خصائصها والخلفية المفاهيمية لأصل التشاركية انتقالاً الي تعريف التخطيط التشاركي، ثم مبادئه وأنواعه، والذي ينقسم الي الاستراتيجي والتشغيلي، ومن ثم نتطرق الي خطوات كل من التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي التشاركي، مروراً بالتخطيط التنفيذي القائم على نهج المشاركة، وأخيرا الحديث عن أدوار هامة في التخطيط التشاركي.

يعد النهج التشاركي منظومة عمل ذات خاصية فريدة تدور حول مبدأ تنموي هو مبدأ المشاركة ما يعني أن فرد في مجتمع له حق المشاركة في النقاش، والمشاركة في العمل واتخاذ القرار ليس فقط مشاركة صورية؛ إنما مشاركة حقيقية تبدأ بالتخطيط مروراً بباقي الوظائف الادارية المتمثلة في التنظيم والتوجيه والرقابة بالإضافة للتقييم؛ لذلك فإن دراسة طبيعة الشراكة في أي مجتمع تسهم في إيجاد حلول للعديد من المشكلات، كما أن الاعتماد على فلسفة اقتناص الفرص وصولاً لمشاريع تنموية تحقق التنمية المستدامة للمجتمعات تطلعاته المستقبلية[1].

2.2 المشاركة

تحدث الكثيرون عن المشاركة في سياق المشاريع وتنمية المجتمعات، ويعود ذلك لأن معظم المشاريع تفشل عادة بسبب الافتقار الحقيقي للمشاركة خاصة للفئات المستفيدة من تلك المشاريع، وهذا ما أشار اليه (Pugh,2003) بأن المشاركة عنصراً متكاملاً في التحركات نحو التنمية المستدامة"[2].

لا يمكن النظر للمشاركة بانها عملية خطية تبدأ من الألف الي الياء، بل هي عملية تسير في كافة الاتجاهات

---

[1] العكشية، أدهم(2015). **قياس مدى النهج التشاركي لتخطيط وتقييم ورقابة الموارد البشرية(HR-PPME) في تحقيق استدامة مؤسسات المجتمع المدني العاملة في القطاع الزراعي في قطاع غزة، (دراسة ماجستير غير منشورة)،** الدراسات العليا، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، ص3-4.

[2] Pugh, J. (2003). ***Participatory Planning in the Caribbean: Lessons from Practice***, London, Ashgate Publishing.

2.2.1 سلم المشاركة

نشرت (شيري أرنشتاين، 1969)"سلم مشاركة المواطنين"[1]، والذي يصوّر بوضوح المشاركة العامة كسلم مع ثمانية درجات. وحدّدت كما الشكل رقم (2.1) ثلاث فئات من المشاركة تتوافق كل منها عدة درجات في السلم.

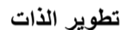
تتراوح مستويات المشاركة من مشاركة ضئيلة أو معدومة من قبل المواطن في أسفل السلم وصولاً إلى مشاركة يقوم المواطن بها بشكل كامل في أعلى السلم، وبينهما درجات تتعلق بالتخطيط واجراءاته.

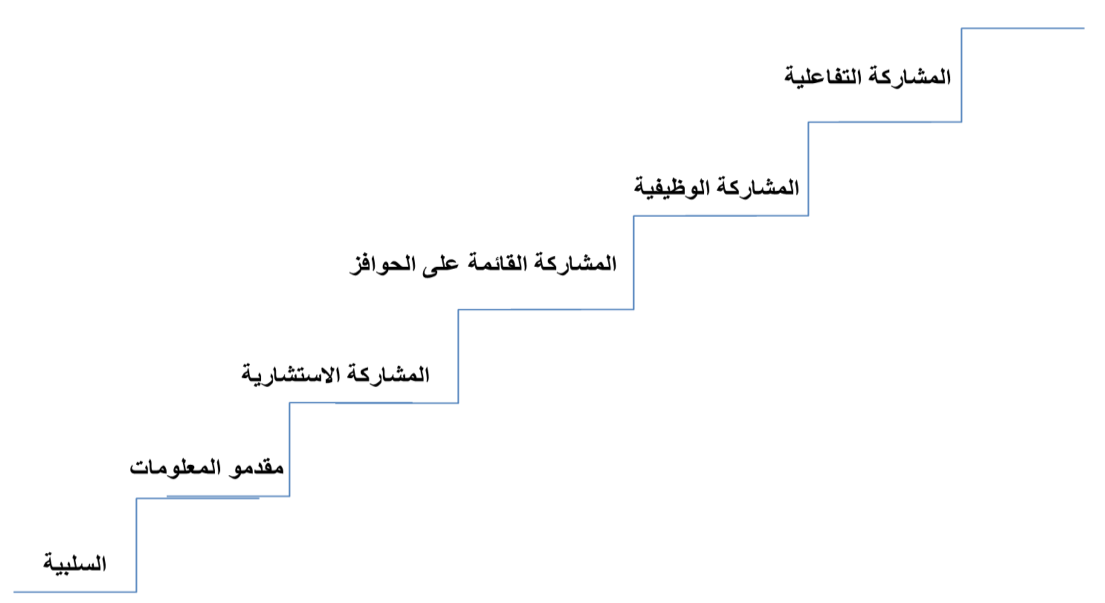


شكل رقم (2.1): للسلم التشاركي لشيري أرنشتاين

كما يشير (Geilfus,2008) الي سلم المشاركة حيث تتكون من (7) درجات كما الشكل التالي[2]:

[1] Arnstein, S. R. (1969). **A ladder of citizen participation**. Journal of the American Institute of planners, 35(4), 216-224.
[2] Geilfus, F. (2008). **80Tools for Participatory Development: Appraisal, Planning، Follow-Up And Evaluation** , San Jose.





شكل رقم (2.2): سلم المشاركة المكون من سبع درجات

حيث أن الدرجات تفسّر على النحو التالي:[1]

1. **السلبية:** يشارك الناس عندما يقال لهم ليس لديكم أي تأثير على القرارات أو تنفيذ المشروع.
2. **مقدمو المعلومات:** يشارك الأشخاص عن طريق ملء استبيانات الاستبيان؛ ليس لديهم رأي في الاستخدام المعطى لبيانات المسح.
3. **المشاركة الاستشارية:** يتم استشارة الأشخاص من خلال جهات خارجية تستمع لآرائهم؛ ومع ذلك، ليس لديهم رأي في القرارات المتخذة نتيجة لهذه الجلسات.
4. **المشاركة القائمة على الحوافز:** يشارك الأفراد بشكل رئيسي من خلال توفير العمالة أو الموارد الأخرى في مقابل بعض الحوافز (المواد المادية أو الاجتماعية أو التدريب). في حين أن المشروع يتطلب مشاركتهم، وليس لديهم دور مباشر في صنع القرار.
5. **المشاركة الوظيفية:** يشارك الأفراد من خلال تشكيل مجموعات عمل لتحقيق أهداف المشروع المحددة مسبقًا، فليس لهم دور في تصميم المشروع، لكنهم يؤخذون في الاعتبار أثناء عملية المتابعة والتكيّف.
6. **المشاركة التفاعلية:** تشارك المنظمات المحلية المنظمة في تصميم وتنفيذ وتقييم المشروع. وهذا يشمل عمليات التدريس، والتعلّم المنهجية والمنظمة، وكذلك الانتقال التدريجي نحو السيطرة والإدارة المحلية.
7. **تطوير الذات:** تأخذ المجموعات المحلية المنظمة المبادرة دون انتظار المدخلات الخارجية. ويكون دور الأطراف الخارجية استشاري، حيث تعمل كشركاء مع المجموعات المحلية.

[1] Geilfus, F. (2008). Ibid.

ان ما يحدد مستوى المشاركة هو درجة سلطة اتخاذ القرار الممنوحة للمجتمع

كما أن الصعود خطوة بخطوة على سلم المشاركة يعتمد على عدة عوامل وهي[1]:

1. درجة تنظيم المجتمع نفسه.
2. ومرونة المؤسسة المعنية (والجهات المانحة لها).
3. توافر جميع أصحاب المصلحة بدءًا من المهنيين أو وكلاء التطوير، الذي يجب أن يغير بعض مواقفهم وأساليبهم.

2.2.2 كيف تشارك الناس؟

يشير كل من (McCarthy and Lloyd, 2007) إلى "المشاركة والتخطيط التعاوني والحضري "إلى أن زيادة المشاركة يمكن أن تؤدي إلى زيادة التماسك الاجتماعي وزيادة جودة الحياة لدى المجتمع المحلي ... "[2]

كما تزيد المشاركة من حماس الناس فيمكن أن تكون على شكل تبرعات مادية وغير مادية، ويتم تقديم التبرعات طواعية دون إكراه وعقوبات من أحد[3].

يتم مشاركة الناس من عبر ستة خطوات وهي[4]:

1. التشخيص.
2. تقييم المشكلة.
3. اختيار الخيارات.
4. تخطيط المشروع.
5. التنفيذ.
6. المتابعة والتقييم.

المشاركة تبدأ من التقييم وتنتهي بالتقييم وخطوة بخطوة مع المجتمع المحلي

[1] Geilfus, F. (2008). Ibid.
[2] Mccarthy, J. & Lloyd, G. (2007). **Partnership, Collaborative Planning and Urban Regeneration**، London, Ashgate Pub Ltd.
[3] Ramadan, T. A., Purnomo, A., & Eskasasnanda, I. D. P. (2020, February). **The Enthusiasm of Citizens to Get Involved in Bersih Desa Tradition. In International Conference on Social Studies and Environmental Issues (ICOSSEI 2019) (pp. 284-286)**. Atlantis Press.
[4] Geilfus, F. (2008).Op.cit.

2.2.3 خصائص المشاركة

من أهم خصائص المشاركة[1]:

1-المشاركة المجتمعية والتمكين:

- توفر الأدوات التشاركية فهمًا للمشاكل المعقدّة التي يواجهها الأفراد.
- تُمكّن للمجتمع المحلي من تحليل النتائج واتخاذ القرارات بنفسه.
- تنظيم الناس وتعبئتهم حول القضايا ذات الصلة بهم.
- تُمكّن المجتمع من تحديد المشكلات وتحليلها وحلّها.
- يمكن للأدوات التشاركية أن تلعب دوراً حاسماً في بناء احترام الذات، من خلال تنظيم وإعادة تقييم الخبرة والمعرفة المحلية.

تعتمد الاستراتيجيات المتعلّقة بالتنظيم المجتمعي على تنمية رأس المال الاجتماعي، حيث يتم اعتبار رأس المال الاجتماعي على أنه "علاقات ثقة وتعاون بين الأعضاء" وقدرة على التفاوض على حلول للمشاكل المشتركة[2].

2-تعديل وتعزيز دور الخدمات للمؤسسات

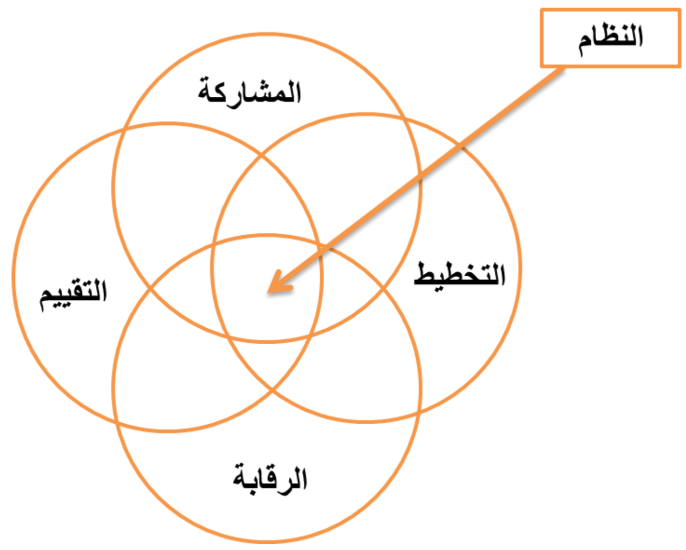
- تحقق تفاعل أقوى وأكثر إيجابية بين المجتمع والمهنيين طوال عملية المشاركة، بدء من التقييم إلى التقييم.
- يتم تحديد المشاكل وتحديد أولوياتها، ويتم اتخاذ القرارات القائمة على الإجماع بسرعة وكفاءة.
- يمكن للمؤسسات استخدام هذه الأساليب لتكييف خدماتها مع الاحتياجات الفعلية للأشخاص ونقل المسؤوليات تدريجيا.
- الاستخدام المنتظم للأدوات التشاركية هو وسيلة فعّالة للغاية لتوفير التدريب المستمر للمهنيين والمؤسسات، لأنه يحسن باستمرار فهمهم للمشاكل التي تواجه المجتمع، وكذلك تطوير إمكاناتهم الشخصية.

يتزامن مع ظهور هذا التطور المتعاظم داخل الكثير من المؤسسات المحلية والدولية التشاركية، بزوغ ثلّة جديدة ومبتكرة من المفاهيم والطرق التطبيقية بالمشاركة، وساعد هذا المناخ التشاركي الإيجابي بقوة في التأثير وتشكيل اتجاهات فكرية ناقدة للعاملين داخل بعض المنظّمات الفلسطينية، ولقد تمخض عن هذا النقاش الواقعي للمشاركة ظهور الكثير من المفاهيم

[1] Geilfus, F. (2008). Ibid.
[2] Edwards Jr, D. B., DeMatthews, D., Spear, A., & Hartley, H. (2020). **Community participation and empowerment in marginalised contexts: leveraging parental involvement, adult education, and community organising through social justice leadership**. Compare: A Journal of Comparative and International Education, 1-18.

الأخرى سواء مع أو في خضم حوار التنمية السائد بين الأطراف التالية: (قيمة المعرفة والخبرة المحلّية– المسؤولية– الفهم الناضج– التأثير – الاستمرارية– التمكين– التعاون– الشراكة– تنمية القدرات– وحديثا ما تم تسميته بنهج التخطيط والرقابة والتقييم بالمشاركة)[1].

والشكل رقم (2.3) يوضح نظام التخطيط والرقابة والتقييم بالمشاركة:



شكل رقم (2.3): نظام التخطيط والرقابة والتقييم بالمشاركة[2].

نخلُص الي أنه لا يمكن الفصل بين أطر التخطيط والرقابة والتقييم داخل أي منظمة على حدا دون المسلك التشاركي المأمول، لذلك فان التحدي الكبير هو الوقوف على التفاعلات والتلاقي بين الأطر والأنظمة الموجودة بين المؤسسات الشريكة وبإدارة تشاركية فعالة.

2.3 الخلفية التاريخية للتخطيط التشاركي

ركّزت العديد من المنظمات بعد الحرب العالمية الثانية على ترسيخ مبدأ "تنمية المجتمع" من خلال قرارات تم اتخاذها من قبل خبراء دوليين، فجاء الحديث كما أسلفنا عن سلّم المشاركة من (شيرى أرنشتاين، 1969) والتي قسمتها الي (8) درجات قسّمت على ثلاث فئات، ثم جاء بعد ذلك (Geilfus,2008) حيث تحدث عن (12) درجة، حيث ان مستوى المشاركة يعتمد على درجة السلطة الممنوحة للمجتمع[3].

---

[1] الصوراني، أحمد (2008-2010). **نظام التخطيط والرقابة والتقييم بالمشاركة-مساحات جديدة للتعلم والتغيير الايجابي(دراسة حالة: المنظمات الأهلية القاعدية في قطاع غزة، بحث تفاعلي بالمشاركة)** (ماجستير دراسات التنمية – المشاركة، القوة، التغيير الاجتماعي-)، جامعة ساسيكس، برايتون، انجلترا، ص11.

[2] الفرا، علاء (2019). **التخطيط التشاركي ودوره في اعادة تأهيل مجتمعات الصيد البحري والثروة السمكية**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة.

[3] Geilfus, F. (2008). Op.cit.

ثم في الستينات في الدول الغربية بدأ ظهور التخطيط التشاركي حيث أصبح واحد من أهم المبادئ في نظريات التخطيط الحديثة[1].

استخدمت المنظمات غير الحكومية على المستوى القاعدي في حقبة الثمانينات بحث التقييم الريفي السريع لتخرج بنهج أكثر موائمة سمي بالتقييم الريفي بالمشاركة، والذي استخدم طرق ومناهج مشابهة لبحث التقييم الريفي السريع مع اختلاف الغرض والفلسفة، وكان أهم ما يميز هذا النهج هو مشاركة النتائج، والقرارات، وجهود التخطيط مع أفراد المجتمع، ومع بداية حقبة التسعينات طوّرت مفاهيم جديدة للمشاركة والتفاعل ولخّصت تحت مسمى التنمية التشاركية المتكاملة[2].

2.4 تعريف التخطيط التشاركي

وفقًا لتايلور (1998): "يمكن أن تؤثر إجراءات التخطيط للمدن والمجتمعات بشكل كبير على حياة أعداد كبيرة من الناس، ولأنه من الطبيعي أن تختلف وجهات نظر الأفراد والجماعات حول كيفية تخطيط البيئة، بناءً على اختلاف القيم والمصالح لديهم، ولذلك فإن هذا يعد نشاطاً سياسياً"[3].

ويعرف (Jain and Polman,2003) التخطيط التشاركي بأنه: "عملية يتعهد المجتمع بواسطتها بالوصول إلى هدف اجتماعي اقتصادي معين عن طريق تشخيص مشاكله بوعي ورسم مسار عمل لحل تلك المشاكل"[4].

التخطيط التشاركي عبارة عن مجموعة من العمليات التي تشارك من خلالها مجموعات واهتمامات متنوعة للتوصل إلى توافق في الآراء حول خطة وتنفيذها[5].

يتم التفاوض في عملية التخطيط التشاركي بين الاطراف المشاركة على عدة قضايا منها الأهداف والجدول الزمني، موافقات المشاركة، النماذج وغيرها

[1] Yeng, S.(2008). **Toward A Much More Participatory Planning, Published by Shanghai Tongji Urban Planning & Design Institute**, Shanghai, China.

[2] FAO(2018). **Humanitarian Response Plan2019** , Palestine. Www.Fao.Org/Emergencies & Www.Fao.Org/Resilience.

[3] الفرا، علاء(2019). التخطيط التشاركي ودوره في اعادة تأهيل مجتمعات الصيد البحري والثروة السمكية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة.

[4] Jain S.P. & Polman W.(2003) ***Panchayati Raj Model in India*, Food and Agriculture Organization of the United Nations** ,Regional Office for Asia and the Pacific Bangkok, 2003second Edition,

[5] Yeng, S.(2008). Op.cit.

كما يعرفه (الصوراني،2010) بأنه: "وضع الأهداف، وترجمتها الي نشاطات عملية ذات إطار زمني تنسجم مع توقعات وتطلعات واحتياجات المجتمع المحلي، في ضوء تحديد القضايا المستهدفة، ورصد المصادر والموارد البشرية والمادية المتاحة بمشاركة جميع الجهات الفاعلة، مع ضرورة ايجاد الرابط التفاعلي التعلمية مع عمليتي الرقابة والتقييم في إطار المشروع"[1].

ومما سبق نعرّف (التخطيط التشاركي) بأنه عبارة عن عملية لتحقيق أهداف واهتمامات مشتركة بين أفراد المجتمع ومؤسساته، للاتفاق حول مسار معين وصولاً الي خطة تشاركية، ضمن إطار زمني واضح متفق عليه من المشاركين، وبإشراف من الخبراء والميسرين لتلك العملية.

أفراد + مؤسسات + أهداف + اهتمامات + اتفاق + إطار زمني + خبراء وميسرين = خطة تشاركية

2.4.1 مبادئ التخطيط التشاركي

تعتمد مبادئ التخطيط التشاركي على ما يلي[2]:

أ- بناء الوعي بمبادئ التخطيط التشاركي

يعتمد بناء الوعي في مجال التخطيط التشاركي المرتبط بالتنمية على:

1. النظر إلى التنمية على أنها تغيير من الأسفل إلى أعلى والعكس.
2. تدار عملية التنمية على أنها عملية طبيعية ومرنة وفقًا لخطط وأهداف وجداول قد تتغير بتغير الظروف وتلزم التكيّف معها.
3. تهدف برامج التنمية إلى تقوية المنظمات المحلية وليس بيروقراطية الدولة المركزية. واختيار البرامج وفقاً لقدرة تلك المنظمات على إدارة التنمية المحلية. كما أن البدء مباشرة بخطط لحل بعض المشاكل المحلية يعزّز بناء الثقة باستثمار الخبرات المحلّية.
4. تدعم عملية التنمية المؤسسات والأجسام المحلية، والتعاونيات الأولية، والجماعات الدينية، والشبابية، ومجموعات المستخدمين، ومجموعات الدعم الذاتي وغيرها...)
5. تركّز عملية التنمية في المقام الأول على الثقة والتعلّم مع المستوى المحلي بدلاً من التركيز مع الخبراء والتدريب أو الخطط التي تعدها المؤسسات.

---

[1] الصوراني، أحمد (2008-2010). مرجع سابق.

[2] Jan G. (2018). **Participation, Handbook, Executive Summary, Prague Institute of Planning and Development (Ipr Prague),** an Executive Summary of the Participation Handbook of the City of Prague.

ب-التخطيط التشاركي عملية مستمرة من التعلم والتفاعل

يعد التخطيط التشاركي عملية مستمرة من التعلم والتفاعل حيث أن الناس هم جوهر وهدف عملية التخطيط، يجب أن يمتاز التخطيط بالمشاركة بصفة المرونة، وذلك من خلال تسهيل مساحات وأشكال منظورة تتفاعل فيها عوامل القوة على جميع مستويات العمل.

ج-الفرص النموذجية لعملية التخطيط التشاركي

إن من أفضل الفرص النموذجية لعملية التخطيط التشاركي التي تعتمد على:

1. استخدام المعرفة المحلية لأغراض التخطيط.
2. التوقع المبدئي بالمفاوضات، والنقاشات المحتملة.
3. تحسين الشرعية وقبول مشاريع التخطيط.
4. الشعور الأفضل بالانتماء إلى مكان ما.
5. حوار أفضل بين المواطنين والخبراء والسياسيين، وتحسين المهارات الديمقراطية.

أفضل الفرص لتخطيط تشاركي مثالي البناء على السياق الاجتماعي والمعرفة المحلية

د. المخاطر النوعية لعملية التخطيط التشاركي

يجب أن يشتمل تخطيط إدارة مخاطر المشاريع على تحليل ورصد وادارة المخاطر المختلفة، وتتضمن هذه العملية فحص مصادر المخاطر (تحديد المشكلة)، والعواقب المحتملة (الآثار) المرتبطة بكل قضية، واحتمال (احتمال) مستوى معين من النتائج يحدث بالفعل. ينتج هذا المزيج مستوى تقديريًا للمخاطر المقارنة التي يمكن استخدامها للمساعدة في تحديد مستوى استجابة الإدارة المطلوبة[1]، ولذلك يجب النظر الي عدد من الأمور منها[2]:

1. التمثيل: أي سوء التمثيل المحلي.
2. ضعف الكفاءة.
3. إساءة استخدام بعض جوانب مثل: (السياسة – الاقتصاد-الاجتماع...).

إن جوهر التخطيط التشاركي قائم على حقيقة هامة هي الثقة، فيجب الانتباه الي التدخل السلبي من أهل السياسة او الاقتصاد أو الاجتماع والذي قد ينسف المشروع برمته.

[1] Fletcher, W. J.(2005). **The application of qualitative risk assessment methodology to prioritize issues for fisheries management**. e ICES Journal of Marine Science, 62: 1576e1587

[2] PM4NGOS(2017). **Project Management For Development Professionals Guide (PMD Pro Guide)**.Version 1.9.

2.4.1 دور التخطيط التشاركي

تشير أدوار المشاركة في التخطيط التشاركي الي ما يلي[1]:

1. استخدام مشاركة البيانات الرقمية (التخطيط الإلكتروني).
2. تخطيط الوقت من أجل التنبؤ والتوقع.
3. وضع تصور لحلول في السياق الحضري المتغير.
4. جلب مجموعات جديدة من المستخدمين الفاعلين بعضهم قد يغير اتجاه المستقبل كمنتجين لمعارف التخطيط.
5. زيادة ملاءمة الحل واستدامته.
6. نتاج معلومات حول الظواهر، والأحداث، والاتجاهات التي لا يمكن العثور عليها في الإحصاءات أو عن طريق الاستقصاءات لمجموعات معينة.
7. الفهم والتداول من وجهات نظر مختلفة بشكل تعاوني.

تعد اهتمامات الناس وتفضيلاتهم ليست مستقرة، ويمكن أن تتغير اعتمادًا على الظروف الاجتماعية والبيئية المتغيرة[2]، وهي ديناميكية يصعب تحديدها باستخدام استراتيجية استشارة واحدة[3].

8. تمكين تنفيذ الحلول حتى من خلال وسائل الإنتاج المشترك.

نخلُص إلى أن مشاركة أصحاب المصلحة في عملية التخطيط في أي مشروع يضمن تنفيذ المشروع بشكل سليم، كذلك فان مشاركة المعارضون منهم للمشروع يقرب من وجهات النظر، بالاستماع إلى مخاوفهم وإعادة تشكيل نطاق المشروع (أو عناصر أخرى من المشروع) للمساهمة في التغلب على مخاوفهم.

عملية مشاركة المعارضون في المشروع قد تسهم بشكل كبير في تذليل عقبات المشروع المحتملة ان أُحسن توظيفهم في تلك العملية

2.4.2 أنواع التخطيط التشاركي

يُقسم البعض التخطيط التشاركي الي التخطيط بعيد المدى وقريب المدى، كالتالي[1]:

[1] Liisa H. atc(2013). **New Approaches to Urban Planning Insights from Participatory Communities, School of Engineering,Department of Real Estate, Planning and Geoinformatics**, Ytk – Land Use Planning and Urban Studies Group.P33.
[2] Nelson JA (2013) **Ethics and the economist: what climate change demands of us**. Ecol Econ 85:145–154. https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2011.07.029
[3] Nared, J., & Bole, D. (2020). **Participatory research and planning in practice (p. 227).** Springer Nature.

أ- التخطيط التشاركي بعيد المدي

يستخدم في تخطيط الأنشطة والفعاليات غالباً التي تتواصل لمدة تزيد عن العام الواحد، وقد تتضمن وضع اهداف ومؤشرات قياس بعيدة ومتوسطة المدي ونشاطات تقيس المؤشرات المطلوبة، والنشاطات اللازمة للتنفيذ العملي للمشروع ضمن الإطار الاستراتيجي لأهداف المنظمة، وتعني تلك الأهداف بما هو أنسب ما يكون للمشاريع التنموية ذات الآثار الاجتماعية والاقتصادية بعيدة المدى.

ب-التخطيط التشاركي قريب المدي

يستخدم غالباً في تخطيط الأنشطة، والفعاليات التي تقل مدّتها عن العام الواحد، وفي ذلك التخطيط يتم وضع أهداف، ومؤشرات قياس قريبة ومتوسطة المدى، ونشاطات يتطلبها التنفيذ العملي للمشروع، وهو أنسب ما يكون للمشاريع الاغاثية، والمشاريع الإغاثية ذات البعد التنموي، كما انه يتميز بمخرجات وآثار اجتماعية واقتصادية قريبة المدى.

احذر: فالناس عادة تفضل حصد الثمار في وقت قريب

2.4.3 خطوات استراتيجية في التخطيط التشاركي

قبل البدء في التخطيط لعملية المشاركة، من الأفضل تحديد فرص المشاركة ومخاطرها، وأن ذلك مبدأ توجيهي يجب التركيز عليه أثناء عملية تخطيط الأهداف والمخاطر المتوقعة وهذا أساس مفيد لتعزيز نهج التخطيط التشاركي مع السياسيين والمستثمرين والمطورين، وغيرهم؛ لذلك تسير خطوات التخطيط التشاركي كما يلي[2]:

ان تطبيق التخطيط التشاركي يتطلب دعماً سياسياً واقتصادياً واجتماعياً متوازناً

2.4.3.1 متطلبات التخطيط التشاركي

يساعد كثيرا تحليل عملية المشاركة في داخل وخارج البيئات العاملة في معالجة، واعادة ترتيب المصادر المؤسسية، وفي التعرف على مصادر الخطر، والتهديد مسبقا، وعلى فاعلين آخرين محتملين؛ لذلك من الضروري لعملية التخطيط أن تلبي احتياجات المجتمعات الهشة.

[1] الصوراني، أحمد (2008-2010).مرجع *سابق*، ص89.

[2] Jan G.(2018). Op.cit.

وهناك عدة شروط لتحقيق متطلبات نهج التخطيط التشاركي يحقق الاستدامة وهي[1]:

أ- يجب أن يكون النهج تشاركيًا وشاملاً.
ب- يجب أن يكون النهج شموليًا.
ت- يجب أن يكون النهج بسيطًا وشفافًا.
ث- يجب أن يشمل النهج تحديد وتقييم المخاطر كجزء من العملية.
ج- تطوير خطة عمل واقعية يجب أن يكون قابلاً للتحقيق في نهاية ورشة عمل لمدة يومين.
ح- يجب أن يكون النهج ديناميكيًا.

2.4.3.2 تحديد المشاركين

يعد تحليل أصحاب المصلحة هو: عملية منهجية لجمع وتحليل المعلومات النوعية لتحديد الأمور التي يجب حسابها عند تطوير أو تطبيق السياسة أو البرنامج[2].

تهدف هذه الخطوة الي إنشاء تحليل للشبكة من الأشخاص والمؤسسات وأصحاب المصلحة التي يمكن أن تشارك في عملية التخطيط، والبداية الجيدة لتحديدهم تكون عن طريق (المقابلات شبه المنظمة مع أصحاب المصلحة الرئيسيين والجهات الفاعلة المحلية الهامّة).

ويوضّح الشكل التالي رقم (2.3) تقسيم المشاركين حسب الفاعلية كما يلي:

[1] Fouché, E., & Brent, A. (2020). **Explore, design and act for sustainability: A participatory planning approach for local energy sustainability**. *Sustainability*, *12*(3), 862.
[2] Schmeer, Kammi.(1999). **Stakeholder Analysis Guidelines. Bethesda MD: Partnerships for Health Reform**, Abt Associates Inc

شكل رقم (2.4): أصحاب المصلحة حسب الفاعلية (المصدر: Schmeer,1999)

يجب أن يعطي تحليل الشبكة إجابة حول من هم أصحاب المصلحة والممثلون والمستخدمون المحليون وما هي دوافعهم وعلاقاتهم.

ويمكن تحديدهم كما الشكل رقم(2.4) يوضح كيفية تحديد المشاركين كما يلي[1]:

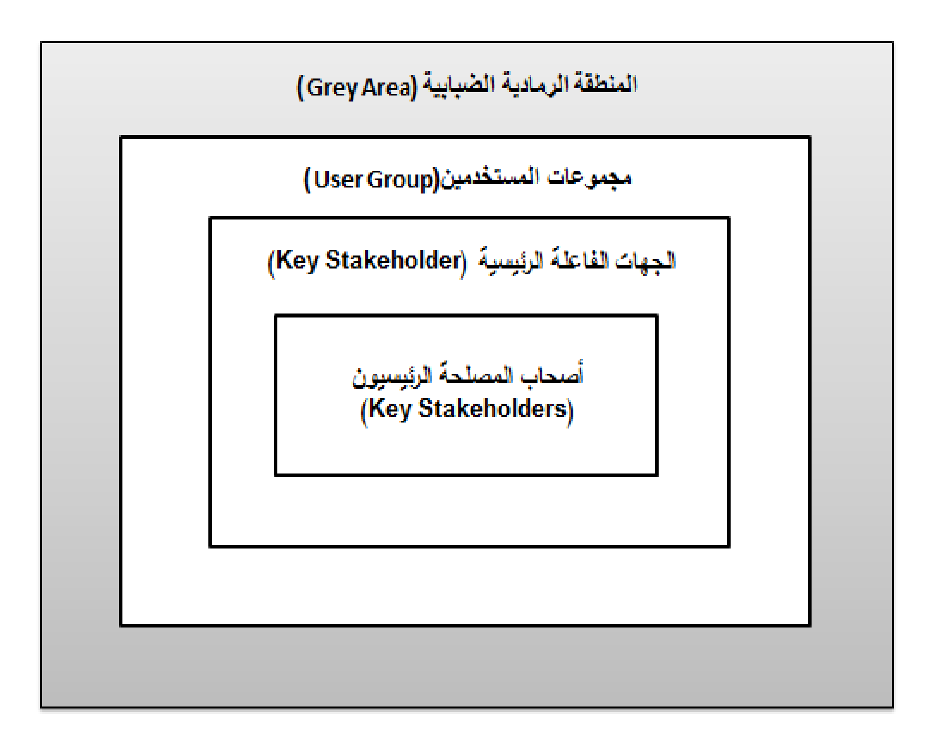
أ- **أصحاب المصلحة الرئيسيون (Key Stakeholders)**: الأشخاص والمؤسسات الضروريين لعملية التخطيط، مثل: (المستثمرون، الملاك، سلطات التخطيط، المؤسسات الإدارية، السياسيين)

ب-**الجهات الفاعلة الرئيسية (Key Stakeholder):** وهم الأشخاص والمؤسسات المشاركين بفاعلية في عملية التخطيط، والأعضاء النموذجيين لهذه المجموعة مثل (صانعي الرأي المحليين والقادة المدنيون، المنظمات غير الحكومية المحلية، جماعات مجاورة، مواطنون نشطون، ورجال أعمال، وما إلى ذلك).

ج-**مجموعات المستخدمين (User Group):** الأشخاص والمؤسسات الذين لا يشاركون بفعالية ولكن من يجب أن يشاركوا. تشمل عادةً ما يلي: (السكان المحليين، الزوّار والسيّاح، أي مستخدمين آخرين للمكان مثل طلّاب المدارس، ومستخدمي الحدائق العامة، وراكبي الدراجات، وما إلى ذلك)

د-**منطقة الرمادية الضبابية (Grey Area):** لن تتمكن أبداً من إشراك الجميع، لكن المفتاح هو إشراك عينة تمثيلية من السكان المستهدفين.

[1] Jan G.(2018). Op.cit.



شكل رقم (2.5): تحديد المشاركين وفقا لتحليل شبكة العلاقات (المصدر: Gehl, 2018)[1]

2.4.3.3 نطاق المشاركة

الدافع من هذه المرحلة هو الخوف من حدوث مشاكل مع الجمهور؛ لذا يتم استبعاد مواضيع وقضايا معينة من المشاركة، أي وضع حدود معينة من المشاركة مثل (الحدود الفنية، القانونية، المالية، وغيرها...).

2.4.3.4 أهداف التخطيط التشاركي

تتمثل هذه الخطوة في التخطيط المحلي التشاركي في تحديد الأهداف المحددة بدقة والتي يجب أن يتم تحديدها بشكل ملموس.[2]

2.4.3.5 تحديد سياق عملية التخطيط التشاركي

أي الرجوع لتاريخ وسياق التنمية لا سيما مشاركة الجمهور في التالي: (النزاعات الملحمية، المواقف السياسية، المؤسسات المهمة، إطار التخطيط القانوني، القرارات السابقة).

[1] Jan G.(2018). Ibid.
[2] Jain S.P. & Polman W.(2003). **Panchayati Raj Model in India, Food and Agriculture Organization of the United Nations ,Regional Office for Asia and the Pacific Bangkok**, 2003second Edition.

2.4.3.6 طرق الاختيار

من أجل إنشاء عملية التخطيط التشاركي نحتاج تحديد الأساليب الملائمة، ووصف سيناريوهات نموذجية والطرق أكثر ملاءمة لسيناريوهات تخطيط.

2.4.3.7 انشاء استراتيجية الاتصالات

تعد استراتيجية التواصل الجيدة المرتبطة منطقيا بالجدول الزمني للمشروع جزءً مهمًا من التخطيط وهو أمر ضروري للغاية عند إشراك الجمهور في العملية.
يعد هذا هو الجزء الأصعب من التخطيط المحلي التشاركي؛ لأنه ينطوي على تقييم وتعبئة الموارد اللّازمة واختيار طرق التخطيط[1].

2.4.3.8 إنشاء جدول المشروع والميزانية

يجب أن تكون الميزانية واقعية وتعكس حجم التطوير المخطط له ثمّ نقرر ما إذا كانت ستحتاج إلى موردين خارجيين، وأيضا تخطيط الميزانية يكون وفقًا لإعداد خطة العمل المعتمدة على مشروع لا مركزي مع المجتمع المحلي، وإعداد الميزانية المتوفرة سواء داخلياً أو خارجياً.

ان مناقشة جدول المشروع والميزانيات المقدمة في مشاريع التخطيط التشاركي بشفافية يعد من الركائز الأساسية في تعزيز الثقة بين صانعي القرار والمجتمع المحلي

2.4.4 خطوات تنفيذية في التخطيط التشاركي

يشير (Jain and Polman,2003) إلى خطوات في تنفيذ مشاريع التنمية المحلّية وهي كالتالي[2]:

2.4.4.1 تعيين منسق مشروع

بعد تعيين الموظفين والأشخاص التقنيين للوظائف المختلفة وفقًا للجدول الزمني، يجب على(المنظمة/الوكالة) المسؤولة عن المشروع تعيين منسّق للمشروع، ويمكن تعيين المنسّق من خارج أو داخل المجتمع باختيار الصفات القيادية المناسبة لهذا المنصب.

التخطيط التشاركي المثالي يحتاج الي قائد مثالي، لذا يجب أن نبحث عنه جيداً

[1] Jain S.P. & Polman W.(2003).Ibid.
[2] Jain S.P. & Polman W.(2003) .Ibid.

2.4.4.2 إنشاء لجنة تنفيذ ومتابعة المشروع

يتكون من منسق المشروع، وممثلين عن المجتمع المحلي وممثل عن وكالة التمويل. ويتمثل دورها في الإشراف على التنفيذ على أساس يومي والعمل كمجموعة لإدارة المشروع أو الأزمات الطارئة.

يعد تشكيل لجنة دورية ممثلة من المجتمع المحلى دليل على الشفافية، وهذا من أفضل الممارسات المؤدية الي تخطيط تشاركي مثالي

2.4.4.3 تدريب الموظفين

هذا مطلوب لإعادة توجيه موظفي تخطيط المشروع للوظائف التي يتعين القيام بها.

وعملية التدريب هي: المدرسة الحقيقية لتخرج العاملين وذلك يكون بالمشاركة الايجابية من الجميع ولولا هذه المشاركة لانهارت الخطة وانهار النظام الاقتصادي والاجتماعي[1].

تشكيل فريق عمل مشروع التخطيط التشاركي لا يعتمد على المعرفة فقط، بل المهارة كذلك

2.4.4.4 توقع العقبات والمخاطر

تعد إدارة المخاطر خطوة استباقية ومقاربة منهجية للتحكم في المخاطر من خلال التعرف على تلك الأخطار وتحليلها، وتفسيرها لمحاولة التقليل من آثارها وحتى منع حدوثها وكذلك محاولة الاستفادة من الجوانب الإيجابية[2].

يجب أن يكون منسّق المشروع على دراية بالصعوبات المحتملة، وقادراً على توقع العقبات واتخاذ الإجراءات الوقائية، يجب أن تكون الخطط جاهزة للتعامل مع أي طارئ، وتوفير العمال– خاصة الفنيين – في الوقت المناسب.

من المهم قبل البدء بتنفيذ مشروع التخطيط التشاركي ان يتميز المشاركون بمهارات تمكنهم من توقع العقبات والمخاطر المحتملة

---

[1] الأغا، محمد (2012). **التخطيط اليوسفي–في آفاق الوعي نحو القراءة الحضارية الثانية**، الطبعة الأولى.

[2] عبد المنعم، عاطف؛ الكاشف، محمد، كاسب، سيد(2008).**تقييم وادارة المخاطر**، مشروع الطرق المؤدية إلى التعليم العالي، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، الطبعة الاولي، كلية الهندسة ،جامعة القاهرة.

2.4.4.5 توفر التمويل في الوقت المناسب

يتأخر التنفيذ غالباً بسبب عدم توافر الأموال، أو عدم كفايتها، أو بسبب الاجراءات البيروقراطية، مثل: استكمال الشكليات من وثائق الشروط والأحكام، وتقديم التقارير المرحلية في الوقت المناسب.

يجب ان يدرك متخذي القرارات ومسئولي الصرف أن التأخير في صرف الأموال يؤدي لتأخر في تنفيذ الأنشطة ويقلل من الثقة بين الأطراف ذات العلاقة

كما ينبغي أن تشمل عملية تخطيط المشروع جميع أعضاء الفريق، وكذلك أصحاب المصلحة المناسبين اعتمادًا على تأثيرهم في المشروع ونتائجه؛ لأن مشاركتهم في عملية التخطيط لها مزايا متعددة وهي[1]:

1. يمتلك أصحاب المصلحة المهارات والمعرفة التي يمكن الاستفادة منها عند وضع تقديرات دقيقة فيما يتعلق بالميزانيات، ومتطلبات الوقت، ومستويات الجهد، والموارد الأخرى المطلوبة لاستكمال عمل المشروع.

2. كثيراً ما يكون أصحاب المصلحة في المشروع في أفضل وضع لتحديد مخاطر المشروع المحتملة ووضع خطط للتخفيف من أثرها.

3. يمكن أن يستفيد الموظفون الجدد، والموظفون الشركاء من تحسين توجه المشروع عند مشاركتهم في أنشطة التخطيط والتي تساعدهم على ضمان فهم مشترك للنتائج والمخرجات والمشروع.

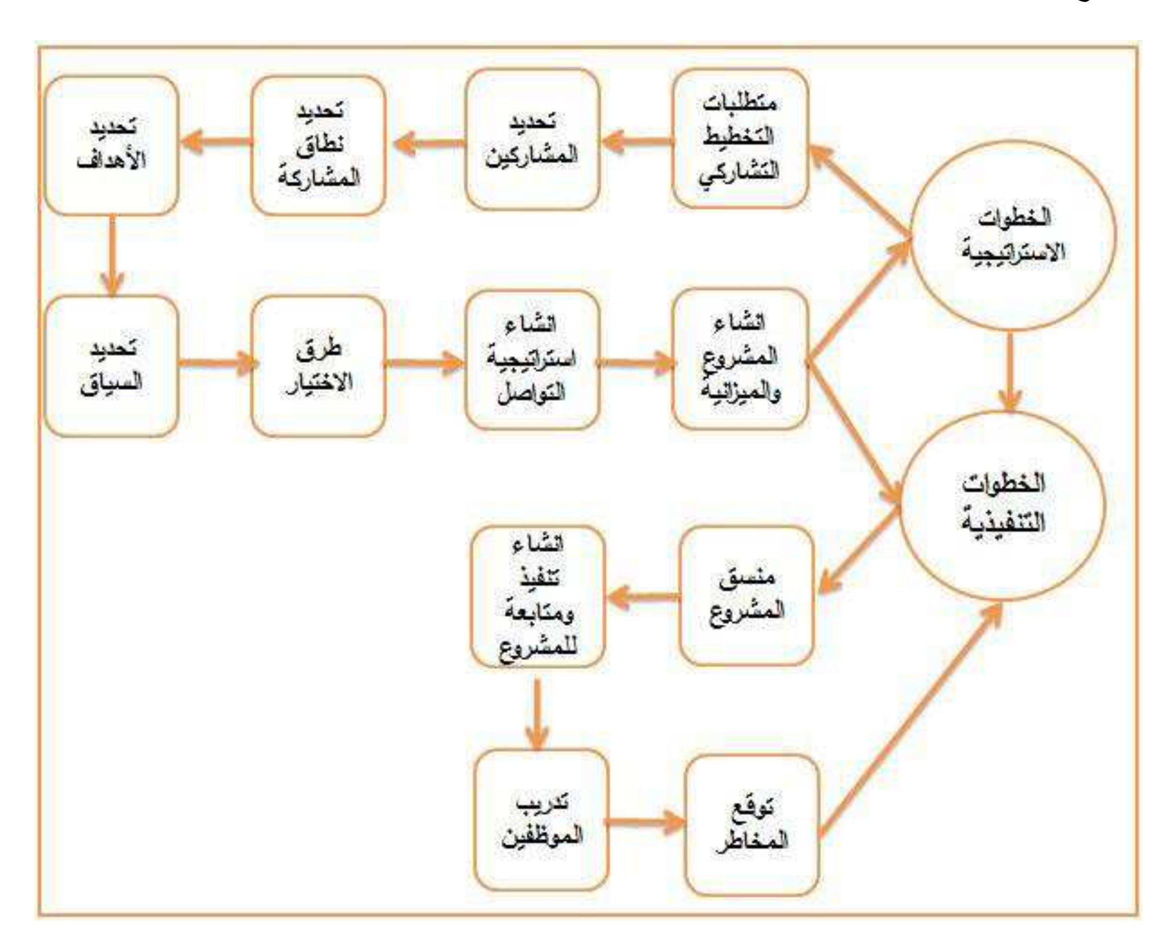
2.5 ختام الفصل الثاني

يعد هذا الفصل حجر الأساس عند تطبيق منهجية العمل التشاركي لأي مجتمع، والتخطيط التشاركي هو تحقيق أهداف واهتمامات مشتركة، يقوم على مبادئ تتمثل في بناء الوعي، واستمرارية تلك العملية، وتوفر فرص عملية التخطيط، والمخاطر الخاصة بتلك العملية؛ وتبدأ خطوات التخطيط التشاركي بعيد المدى بتحديد متطلبات التخطيط التشاركي، ثم تحديد المشاركين، ونطاق المشاركة، ثم تحديد الأهداف بتعاون مع كل الأطراف ذات العلاقة، ثم تحديد السياق العام للمشروع، وتحديد طرق الاختيار المناسبة مع الفئات المستهدفة، ثم القيام بتحديد استراتيجية للتواصل معهم، وصولاً الي انشاء المشروع والميزانيات المطلوبة لتحقيه، بعد ذلك

[1] PM4NGOS(2017). **Project Management For Development Professionals Guide (PMD Pro Guide).**Version 1.9.

تنتهي بخطوات تتعلق بالتخطيط التشاركي قريب المدى تتعلق بتعيين منسق للمشروع، ومن ثم انشاء وتنفيذ ومتابعة للمشروع، ثم تدريب وإجراءات تتعلق بإدارة المخاطر لأي مجتمع كما يوضح الشكل رقم(2.6) **مراحل التخطيط التشاركي مرورا بالخطوات الاستراتيجية والتنفيذية.**

لذلك فان للتخطيط التشاركي دور كبير في ضمان تنفيذ أي مشروع بشكل سليم بمشاركة الأطراف ذات العلاقة.



شكل رقم (2.6): مراحل التخطيط التشاركي مرورا بالخطوات الاستراتيجية والتنفيذية

الفصل الثالث

التقنيات المستخدمة في التخطيط التشاركي

الفصل الثالث: التقنيات المستخدمة في التخطيط التشاركي

3.1 تمهيد

يتعمق هذا الفصل في شرح أهم التقنيات المستخدمة في النهج التشاركي فيتناول أنواع وأدوات وتقنيات المشاركة ومنها ما يتعلق بديناميكيات المجموعة، وتقنيات التصوّر، والمقابلات وتقنيات الاتصال الشفوي، ومنها كذلك تقنيات المراقبة الميدانية.

يهدف هذا الفصل تسليط الضوء على الأساليب التقنية لما لها من فائدة في تخطيط ودعم المناصرة والحقوق المدنية والسياسية المتعلقة بالتعامل مع المجتمع المحلي وذوي العلاقة، ويهدف كذلك للتركيز على أساليب مشاركة المجتمع في التنمية، والخطوات الواجب اتباعها، وهو أمر في غاية الأهمية نحو تمكين المشاركين في النهج التشاركي من تحقيق التنمية المستدامة[1].

3.2 أنواع وأدوات وتقنيات المشاركة

تتعدد أدوات المشاركة وتتكامل فيما بينها؛ فلا توجد أداة واحدة كافية لضمان المشاركة، حيث تكون وفقًا لاحتياجات وواقع كل مجتمع ومؤسساته.
يمكن تقسيم الأدوات التشاركية إلى أربع فئات رئيسية[2]:

- ديناميكيات المجموعة.
- تقنيات التصور.
- المقابلات وتقنيات الاتصال الشفوي.
- تقنيات المراقبة الميدانية.

الفئة الاولى: المجموعات الديناميكية

ضرورية للعمل مع مجموعات من الأشخاص وضمان مشاركتهم الفعالة، وهي قابلة للتطبيق على جميع أدوات المجموعة.

الفئة الثانية: تقنيات التصور

يمكن تقسيم تقنيات التصور الموضحة في هذا الكتاب إلى عدة فئات:
أ- **المصفوفات:** هي جداول يتم فيها تنظيم المعلومات والأفكار بطريقة منطقية، من أجل مقارنة وجهات النظر المختلفة (مصفوفات التصنيف والأولوية)، أو ترتيبها حسب الأهمية (مصفوفات التخطيط، من بين أمور أخرى).

---

[1] الفرا، علاء(2019). **مرجع سابق.**

[2] Jan G.(2018). Op.cit.

ب-**الخرائط والرسوم البيانية:** هي تمثيل مبسط للواقع، ويمكن تطبيقها على العديد من الاستخدامات المختلفة خلال مراحل التقييم والتحليل.

غالبًا ما تكون الخرائط والرسوم البيانية بمثابة نقطة انطلاق لعمليات التطوير مع المجتمعات المستهدفة.

ج-**المخططات الانسيابية:** هي مخططات توضح العلاقات القائمة بين العناصر المختلفة (يرمز إليها بالأسهم)؛ قد تشمل علاقات السبب والنتيجة، تسلسل الأحداث، إلخ.

د-**الجداول الزمنية:** وجود أو غياب أو شدة بعض الظواهر مع مرور الوقت على عكس الطرق التقليدية

الفئة الثالثة: المقابلات وتقنيات الاتصال الشفوي

تركز تقنيات الاتصال الشفهي على الإحصائيات لا على المقابلات التشاركية؛ بل تختص بضمان توفير المعلومات من وجهات نظر مختلفة بين أفراد المجتمع مثل: (اختيار المشاركين الرئيسيين، مجموعات التركيز ، مقابلات شبه منظمة).

كما يسعون إلى تحديد وجهات نظر الناس فيما يتعلق بمشاكلهم (مقابلات شبه منظمة).

ليست هناك تقنية واحدة مُثلي، فاختيار التقنية يكون من منظور تكاملي يعتمد على السياق المحلي

الفئة الرابعة: تقنيات المراقبة الميدانية

يتم تصميم تقنيات المراقبة الميدانية بهدف جمع المعلومات من منظور المجموعة.

في الصفحات اللاحقة سنتطرق الى اهم التقنيات المستخدمة في التخطيط التشاركي، والمتعلقة بالفئة الاولى والثالثة المسمّاة بالمجموعات الديناميكية (الحوار العام المطبق، الملاحظة، والتقنيات الديناميكية الجماعية).

3.3 تعريف التقنية الديناميكية للتخطيط المجتمعي

هي احدى الطرق المستخدمة في المنهج الكيفي، تعتمد على استطلاع آراء المجتمع المحلي بهدف التخطيط وفقا لاحتياجات وتطلعات ذلك المجتمع، وتتكون من سبعة تقنيات، وهي: (الحوار شبه المنظم، الحوار مع المستجيبين الرئيسين، الحوار مع أفراد الأسرة، الحوار مع المجموعات البؤرية، إنشاء مجموعات العمل، جلسات العصف الذهني، الملاحظة التشاركية).

توجد سبعة تقنيات ديناميكية في التخطيط المجتمعي كما في الشكل (3.1) وهي كالتالي:[1]

3.3.1 الحوار الهيكلي

التحدث هنا بشكل فردي مع عدد من الأشخاص، والعائلات بمقابلات شبه منظمة.

3.3.2 الحوار مع المستجيبين الرئيسين.

يتم تطوير دليل لمقابلة المستجيبين الفاعلين، حيث يتم التقسيم لفئات مختلفة، والعمل على تحديد اهداف المقابلة والتي تم شرحها للأفراد الذين تمت مقابلتهم.

3.3.3 الحوار مع أفراد الأسرة.

تحديد احتياجات والمشاكل ومن ثم مشاركتها مع الأسر من خلال مقابلات فردية ومقابلات مع فئات أخرى.

3.3.4 الحوار مع المجموعات البؤرية

مجموعات صغيرة ومباشرة للحصول على معلومات سريعة من خلال حوارات قصيرة وشبه منظمة، والتي تهدف لتطوير دليل المقابلة بشكل أكبر، ومقارنة المعلومات فيما بعضها والعمل على تنقيحها من قبل المشاركين.

3.3.5 انشاء مجموعات العمل

من خلال مراجعة للسجلات والوثائق والملفات والدّعوات الخاصّة بالمجتمع المستهدف القيام بتنظيم مجموعات العمل مع المستويات المختلفة في أي مجتمع، وتشكيل مجموعات العمل التشاركية، ودون استثناء لأي طرف، والقيام بتحديد مجموعات العمل المركّزة مع تلك المستويات.

3.3.6 جلسات العصف الذهني

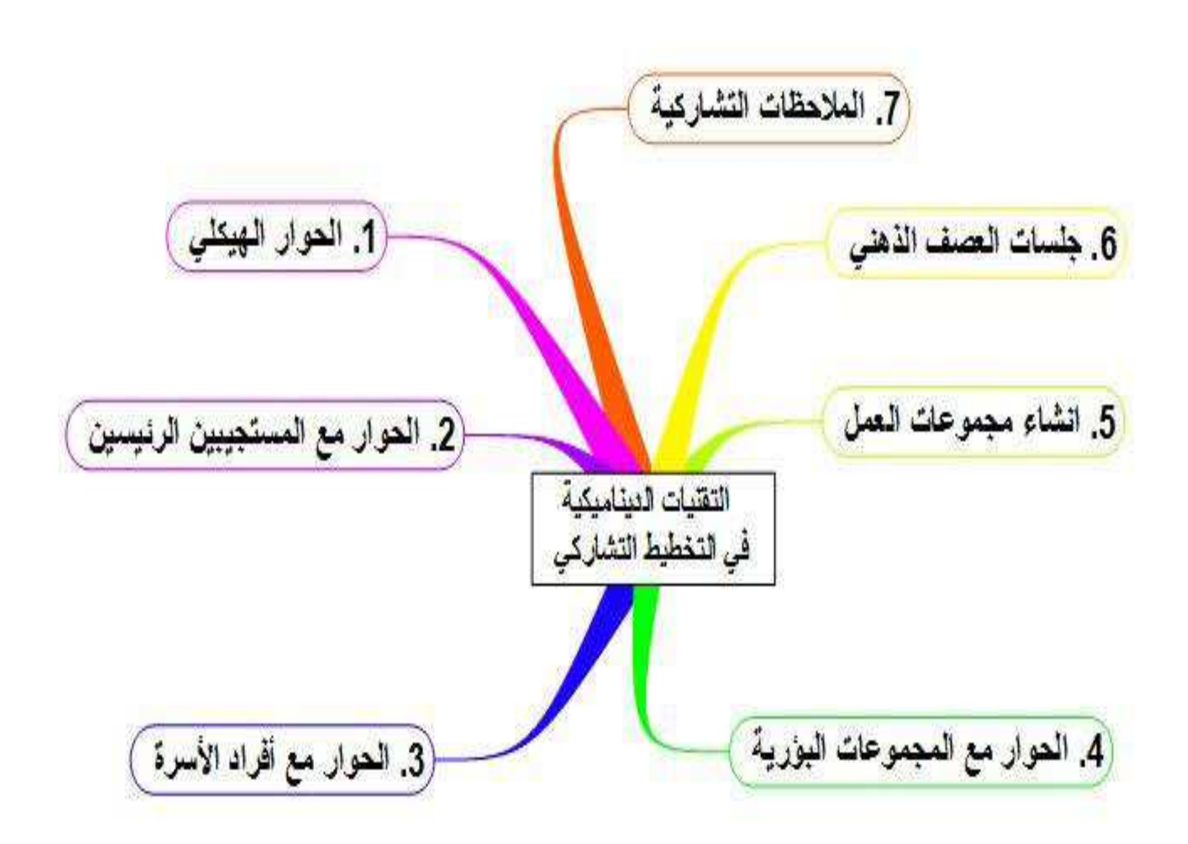
كل ذلك يتم باستخدام طريقة العصف الذهني الفردية أو الجماعية، والتي تهدف لطرح أفكار عديدة للتعبير عن مشاكل المجتمع المشارك، ثم العمل على ترتيب الأفكار.

3.3.7 الملاحظة التشاركية

العمل على حصر الأنشطة المختلفة والملاحظات التشاركية من المجتمع المشارك في ورش عمل، واجتماعات، ولقاءات من خلال عمل إطار منطقي للمشروع.

---

[1] Geilfus, F. (2008). *Previous reference*.



شكل(3.1): التقنيات الديناميكية في التخطيط المجتمعي

أولاً: الحوار الهيكلي

الهدف من التمرين: جمع معلومات عامّة أو محددة من خلال التحدث إلى الأفراد (المستجيبين الرئيسيين) أو الأسر (الأسر التمثيلية) أو مجموعات التركيز.

يسعى الحوار شبه المنظم إلى تجنب بعض الآثار السلبية للاستبيانات الرسمية، مثل القضايا المغلقة (التي لا تترك مجالاً لمواضيع أخرى)، ونقص الحوار، وعدم التواصل مع تصوّرات الناس.

تطبيقاته: الدراسات الاجتماعية العامة، الدراسات المحددة، دراسات الحالة، التحقق من البيانات من مصادر أخرى... إلخ.

يختلف الحوار عن المقابلة حيث يسعى إلى التبادل وبالتالي، فإن الموضوعات المحددة مسبقًا تكون بمثابة دليل عام فقط (دليل المقابلة).

الوقت المطلوب: هذا يختلف في كل حالة.

المواد: دفتر صغير وقلم رصاص، إذا كانت الملاحظات يجب أن تؤخذ.

المنهجية:

الخطوة 1: تطوير دليل للمقابلات (10–15) موضوعًا على الأكثر بالنسبة للمستجيبين الرئيسيين لـ (6–7) مجموعات.

يلخص الدليل بوضوح القضايا الأساسية التي سيتم البحث فيها، تُستخدم هنا المواضيع وليست الأسئلة في الدليل؛ ويجب أن يحفظه القائمون بالمقابلات، ليس كي يتمكنوا من قراءته بشكل ميكانيكي، ولكن من أجل تذكر الموضوعات المراد تغطيتها (إن أمكن يجب عليهم كتابتها).

يجب أن تكون صياغة دليل المقابلات في تقنية الحوار شبه المنظم بمثابة جهد جماعي يضم جميع الباحثين الميدانيين، وممثلي المجتمع، والمهنيين الداعمين.

يجب اتباع الخطوات التالية عند صياغة دليل المقابلة:

- تحديد احتياجات وأهداف التعلم (ماذا نريد أن نعرف؟).
- وضع قائمة بالقضايا التي يتعين معالجتها من أجل تلبية هذه الاحتياجات.
- مناقشة المشاكل المحيطة بكل قضية.
- تقسيم القضايا إلى مواضيع فرعية إذا لزم الأمر .
- مناقشة الهدف من التمرين، من أجل تحديد الموضوعات.
- مناقشة واختيار الطريقة الأنسب لتلقي المعلومات الكافية حول كل موضوع.

يعد دليل المقابلة في تقنية الحوار شبه المنظم دليلاً مرناً، يجب تنقيحه وتكييفه باستمرار اعتمادًا على نتائج المقابلات.

ينبغي على الباحث الميداني أن يسمح للحوار بالتدفق بحرية، دون إغفال أهداف المقابلة

الخطوة 2: إنشاء عملية اختيار للأشخاص والمجموعات الذين ستتم مقابلتهم.

يعد اختيار الأشخاص أو المجموعات مهم جدا لتجنب التحيز بأشكاله المختلفة (تحيّز بغرض الوصول، التحيّز الهرمي، التحيّز وفقا للجنس، التحيّز في التنوع، التحيّز الموسمي، التحيّز في ساعات العمل، تحيّز المشروع) فكلما كان ذلك ممكنًا، كلما كان الدليل مفيدًا.

الخطوة 3: مقابلات.

يمكن تقديم عدد من الإرشادات لميسري المقابلات:

- ضع الناس في راحة.
- تقليل المسافة الشخصية؛ بحيث لا تبدو رسمية جدًا، ولا تظهر استياء أو ازدراء في بعض الإجابات.

- استمر في التركيز على ما يقوله الناس؛ انظر إليهم في الوجه، ولا تظهر التعب أو الملل.
- لا تقاطع أو تغير الموضوع فجأة.
- لا تستخدم الدليل بشكل عقائدي؛ استخدام مواضيع جديدة مثيرة للاهتمام؛ لأنها تأتي جنبا إلى جنب. متابعة المواضيع حتى نهايتها النهائية.
- استخدم فقط الأسئلة المفتوحة أو الواضحة، ويفضل أن تبدأ بـ "ما ..."، "لماذا ..."، "كيف ..."، "متى ..."، "من ..."، "أين..."؛
- شجع الناس على إعداد واستخدام أسئلة مثل "ماذا تقصد بذلك؟"، "أخبرني المزيد عن هذا .."، وما إلى ذلك.
- لا تطرح أسئلة بالغة الصعوبة أو التهديد.

الخطوة 4: تحليل النتائج.

قد يتم أو لا يتم أخذ الملاحظات أثناء المقابلة، وهذا يتوقف على كل موقف؛ إذا كان هناك مقابلان، فقد يقوم أحدهما بتدوين ملاحظات. من أجل الحفاظ على الأشياء تلقائيًا.

عند الانتهاء من خطوة تحليل النتائج في تقنية الحوار شبه المنظم من المهم متابعة النتائج في نهاية الجلسة

وعليه يمكن تقديم الإرشادات التالية لتقييم الإجابات:

- هل لدى الشخص الذي تمت مقابلته خبرة مباشرة في القضية قيد المناقشة؟ هل يمكن له/ لها معالجة الموضوع بمصداقية؟
- هل يستغرق الشخص الذي تمت مقابلته وقتًا للتفكير قبل الإجابة، أم أن إجاباته/ها هي ببساطة ما يعتقد/ نريد أن نسمعه؟
- هل من الممكن ألا يكون الشخص الذي يجري مقابلته قد قال الحقيقة؟ هل يوجد أشخاص حاضرون قد يؤثرون في إجاباته؟
- صنّف الإجابات على النحو التالي:
    1. حقائق
    2. آراء
    3. إشاعات

الخطوة 5: يجب مقارنة المعلومات التي تم الحصول عليها

وتكون المقارنة مع (مصادر أخرى ومقابلات أخرى، ونتائج تمارين أخرى) حول نفس الموضوع. هذا هو المعروف باسم التمثلث (Triangulation).

ثانياً: الحوار مع المشاركين الرئيسيين

الهدف من التمرين: تعد هذه التقنية ليست تشاركية في حد ذاتها، فقد تكون ضرورية عند إعداد تمارين جماعية مع المجتمع، قبل التدخل، وعند الانتهاء من التدريبات الأخرى أو التحقق من بيانات معينة.

تهدف مناقشة المجتمع مع الأشخاص ذوي المعلومات الجيدة في تقنية الحوار مع المشاركين الرئيسون للحصول بسرعة على المعلومات ذات الصلة بتوجيه المشروع.

الاختيار السليم للمستجيبين ضروري لضمان صحة المعلومات.

تطبيقاته:

- لفهم الأسباب الأساسية الكامنة وراء نوع معين من السلوك.
- عندما تحتاج الفرضيات أو المقترحات إلى اختبارها بسرعة لتحديد ما إذا كانت تتطابق مع الواقع واحتياجات الناس.
- الحصول على لمحة عامة عن الحالة الاجتماعية والاقتصادية للمجتمع وظروف الإنتاج؛
- تقييم جدوى الاقتراحات العملية.

الوقت المطلوب: هذا يختلف في كل حالة؛ لا تزيد عن ساعتين متتاليتين مع أي شخص واحد.

المواد: انظر الحوار الهيكلي.

المنهجية:

الخطوة 1: تطوير دليل مقابلة (10–15 مواضيع كحد أقصى)، وذلك باستخدام منهجية الحوار شبه المنظم.

الخطوة 2: اختيار المشاركين الرئيسيين.

يجب أن تمثل فئات مختلفة (اجتماعية، جنس، ...) ضمن السكان المستهدفين، ويمكن استخدام نتائج التمارين مثل الخريطة الاجتماعية أو تصنيف الدخل للتأكد من ذلك.

ينبغي أيضًا اختيارها بناءً على موضوع الحوار، ينبغي أن يمثل المجيبون كل فئة معنية بالقضية قيد الدراسة.

ينبغي في تقنية اختيار المشاركين الرئيسيين إدراج جميع أصحاب المصلحة المعنيين بهذه المسألة (الرجال، والنساء، والمزارعين، ورجال الأعمال، وما إلى ذلك).

الخطوة 3: مقدمة

يجب توضيح الهدف والغرض وسبب الاختيار في المقابلة بوضوح لكل مجيب قبل طلب موافقته؛ يجب تحديد المؤسسة المسؤولة، ويجب الكشف عن الاستخدام المقدم للبيانات، ويجب تحديد الإجراءات المتوقعة.

الخطوة 4: مقابلة –انظر الحوار الهيكلي.

الخطوة 5: يجب مقارنة المعلومات التي تم الحصول عليها

تكون المقارنة مع (مصادر أخرى ومقابلات أخرى، ونتائج تمارين أخرى) حول نفس الموضوع. هذا هو المعروف باسم التمثلث (Triangulation).

ثالثاً: الحوار مع أفراد الأسرة

الهدف من التمرين: الحصول بسرعة على المعلومات ذات الصلة، والعمل مع جميع أفراد الأسرة الفاعلين.

تشبه تقنية الحوار مع أفراد الأسرة تقنية الحوار شبه منظم ولكن تستهدف مجموعات للمقابلة.

تطبيقاته:

- عندما تكون هناك حاجة إلى دراسة سبل العيش والمشاكل من منظور الأسرة بأكملها.
- عند تتعلق أهمية المعلومات المتعلقة بموضوع معين بمشاركة جميع أفراد الأسرة.
- التحدث إلى جميع أفراد الأسرة يوفر منظوراً أكثر وضوحاً من الحديث إلى رب الأسرة فقط.

الوقت المطلوب: هذا يختلف في كل حالة؛ لا ينبغي دفع المشاركين بشدة.

المواد: انظر منهجية الحوار الهيكلي.

منهجية:

الخطوة 1: تطوير دليل مقابلة (6–7 مواضيع كحد أقصى)، وذلك باستخدام منهجية الحوار شبه منظم.

الخطوة 2: حدّد أفراد الأسرة المراد مقابلتهم. كما هو الحال مع المشاركين الرئيسيين، يجب أن تمثل الأسر الفئات المختلفة الموجودة داخل المجتمع. قد تأتي المعلومات المستخدمة لتحديدها، على سبيل المثال، من الخريطة الاجتماعية.

يجب الاستعانة بالسلطات المحلية أو المنظمات المجتمعية لتحديد افراد الأسرة عن استخدام هذه التقنية.

الخطوة 3: مقدمة

يجب توضيح هدف المقابلة بوضوح، ويجب توضيح الغرض من المقابلة، وكذلك السبب في اختيار المستجيبين؛ يجب تحديد المؤسسة المسؤولة، ويجب الكشف عن الاستخدام المقدّم للبيانات، ويجب تحديد الإجراءات المتوقعة. يجب إجراء المقابلة في وقت مناسب للمشاركين، ويجب أن يكون جميع أفراد الأسرة النشطين حاضرين (الأب، الأم، الأطفال العاملون).

الخطوة 4: مقابلة –انظر الحوار الهيكلي.

يمكن تحقيق ذلك من خلال طرح أسئلة مفتوحة، مثل "هل يمكن أن تخبرني المزيد عن هذا؟"

الخطوة 5: يجب مقارنة المعلومات التي تم الحصول عليها

وتكون المقارنة مع (مصادر أخرى ومقابلات أخرى، ونتائج تمارين أخرى) حول نفس الموضوع. هذا هو المعروف باسم التمثلث (Triangulation)، كما يجب توخي الحذر "لتثليث" إجابات مختلف أفراد الأسرة (يجب ألا يحتكر رب الأسرة المقابلة).

رابعاً: الحوار مع مجموعات التركيز البؤرية

الهدف من التمرين: الحصول بسرعة على المعلومات ذات الصلة، والعمل مع مجموعة صغيرة من الأشخاص المشاركين مباشرة في القضية المطروحة.

يعد الحوار مع مجموعات التركيز تطبيق لتقنية الحوار الهيكلي ولكن مع مجموعات صغيرة

بعض تطبيقاته:

- عندما يجب استشارة فئة أو مجموعة محددة من الأشخاص مثل: (النساء، والفنانين، والقادة والخبراء في هذه القضية، إلخ).
- عندما يجب التحقق من أهمية المعلومات المتعلقة بمسألة معينة، باستخدام مجموعة ديناميكية تتيح للأشخاص المشاركة بحرية أكبر.

الوقت المطلوب: هذا يختلف من حالة الى حالة؛ لا ينبغي دفع المشاركين بشدة.

المواد: السبورة، ورق الصحف، علامات، بطاقات.

منهجية:

الخطوة 1: تطوير دليل مقابلة (6-7 مواضيع كحد أقصى)، وذلك باستخدام منهجية الحوار شبه منظم.

الخطوة 2: حدد أعضاء المجموعة.

الخطوة 3: مقدمة

يجب توضيح الهدف من المقابلة بوضوح لكل مجيب قبل طلب موافقته. يجب توضيح الغرض من المقابلة، وكذلك سبب اختيار المستجيب؛ يجب تحديد المؤسسة المسؤولة، ويجب الكشف هدف الحصول على البيانات، ويجب تحديد الإجراءات المتوقعة.

يتطلب استخدام تقنيات المشاركة شفافية عالية مع المجتمع المحلى، لأنهم سيتحدثون مع أفراد المجتمع الآخرين، وينبغي تجنب اللبس أو أي توقعات خاطئة.

الخطوة 4: مقابلة

– انظر الحوار الهيكلي. يمكن كتابة الإجابات على السبورة أو على بطاقات، لتشجيع المناقشة.

الخطوة 5: يجب مقارنة المعلومات التي تم الحصول عليها

وتكون المقارنة مع (مصادر أخرى ومقابلات أخرى، ونتائج تمارين أخرى) حول نفس الموضوع. هذا هو المعروف باسم التمثلث (Triangulation).

خامسا: انشاء مجموعات العمل

الهدف من التمرين: لتنظيم مجموعات للعمل في المجتمع، وفقا للاهتمامات الشائعة لديهم، وظروفهم، ومصالحهم.

ان انشاء مجموعات العمل يحتاج الوقت والجهد الكبير وهو يعد من أهم العوامل في نجاح تجربة المشاركة

بعض تطبيقاته:

تكون على ثلاث حالات:

- عندما يكون من المستحيل أن تجتمع المجموعات الكبيرة على قضية واحدة لذا يجب تقسيمهم الي مجموعات صغيرة وفقاً لتقنية انشاء مجموعات العمل.
- عندما تشتق من المجموعات التشاركية بسبب مصالح وانطباعات مختلفة أو ظهور علاقات مع القضايا المطروحة، أو عدم التعاطي مع قضايا مثل: (الرجال، النساء، الشباب...الخ).
- بعض الأفراد على علم جيد بالاهتمامات الخاصة ببعض القضايا، والتي قد تكون غير معنونة.

الوقت المطلوب: هذا يختلف من حالة الى حالة؛ وربما تظهر قضايا جيدة خلال النقاش.

المواد: يمكن أن تطبق على كل التمارين

منهجية:

الخطوة 1: التحضير والاستعداد

يجب أن تكون المواضيع واضحة للمشاركين، وربما تحدد المواضيع قبل الجلوس أو خلال تمارين المجموعات.

الخطوة 2: اختيار المشاركين

يجب أن تكون مجموعات العمل متجانسة، ومشتركة في نفس القضايا المطروحة، والظروف، واستقطاب خبراء محليين في تلك القضايا.

عند انشاء مجموعات عمل من المجتمع المحلى يفضل استقطاب خبراء محليين منهم للحديث معهم عن القضايا المطروحة

يمكن ان يتم اختيار المشاركين وفقا لقاعدة بيانات من الأشخاص الرئيسين(المؤثرين) أو من خلال تمارين مثل (الخريطة المجتمعية أو غيرها)، أو من خلال مجموعات تتكون من (4-12) من الناس.

سادساً: جلسة العصف الذهني

الهدف من التمرين: الحصول بسرعة على المعلومات ذات الصلة، أو العمل مع مجموعة كبيرة، أو مع مجموعة صغيرة من الأشخاص المشتركين مباشرة في المشكلة المطروحة (مجموعة تركيز).

يختلف هذا التمرين عن إجراء المقابلات لأنه مفتوح لمزيد من الموضوعات؛ الهدف هو جمع كل الأفكار، والتصورات التي يعبر عنها الناس.

بعض تطبيقاته:

- عندما يجب البحث لأول مرة في أحد جوانب الحياة المجتمعية، على سبيل المثال: مصادر الدخل التي يمكن للأشخاص الوصول إليها.
- عندما تكون هناك حاجة إلى لمحة عامة عن تصورات الناس وردود الفعل على اقتراح، أو حدث معين.

الوقت المطلوب: هذا تمرين سريع للغاية؛ يستخدم عادة لتقديم تمارين أخرى مصممة لتحليل نتائج جلسة العصف الذهني.

المواد: السبورة، ورق الصحف، علامات، بطاقات.

منهجية:

الخطوة 1: قدم التمرين بسؤال مفتوح حول المشكلة. اكتب أو تصور السؤال.

الخطوة 2: يجب على المشاركين تصور جميع الأفكار على البطاقات (فكرة واحدة لكل بطاقة، 3 خطوط على الأكثر).

في تقنية العصف الذهني يفضل لأولئك الذين لديهم مهارات كتابية أن يساعدوا باقي المشاركين في التمرين.

الخطوة 3: يجمع الميسر البطاقات، ويخلطها ويدفعها إلى اللوحة ويقرأ كل منها بصوت عالٍ. بدون التخلص من أي فكرة.

انتبه لا يجب التخلص من أي فكرة تقنية العصف الذهني

الفكرة ان لم تبدو بالوهلة الاولى فكرة غبية فهي ليست ناجحة

الخطوة 4: يتم تجميع البطاقات التي تعبر عن نفس الفكرة معًا إذا وافق المشاركون، يمكن إهمال التكرار، لكن من الأفضل استبدالهم ببطاقة جديدة تعبر عن شيء وافق عليه الجميع.

في تقنية العصف الذهني لا يجوز إزالة أي بطاقات من اللوحة دون موافقة المجموعة.

يجب قراءة البطاقات بصوت عال أمام المشاركين في تقنية العصف الذهني

الخطوة 5: يتم تجميع البطاقات التي تعبر عن الأفكار المرتبطة مباشرة ببعضها البعض معًا.

الخطوة 6: تقرر المجموعة ما الذي ستفعله بالنتائج (حسب الظروف في كل حالة، قد تعقد المجموعة جلسة عصف ذهني جديدة حول أحد الموضوعات التي أثيرت، أو قد تحللها، وتحدد أولوياتها، وما إلى ذلك..)

سابعاً: الملاحظة التشاركية

الهدف من التمرين: هذه طريقة ابتكرها علماء الأنثروبولوجيا ليستمروا بأنفسهم للمشاركة بفترات طويلة من الزمن في الحياة اليومية للمجتمع المستهدف، من أجل فهمه بشكل أفضل.

الغرض من تقنية الملاحظة التشاركية هو المشاركة المباشرة في بعض أنشطة الأشخاص، من أجل فهمهم بشكل أفضل والحصول على تعليقات ومعلومات تلقائية في الوقت المناسب.

بعض تطبيقاته:

- عندما يجب البحث عن آراء الناس، وقيمهم وقواعد سلوكهم؛ متى يجب فهم الممارسات التنظيمية والإنتاجية من أجل تخطيط أو ضبط مشروع.
- عندما يحتاج المشروع إلى تعليقات بشأن الجوانب غير المعروفة للحياة المجتمعية، والتي لها صلة بتنفيذ الإجراءات (المتابعة).
- يمكن استخدامها جنبا إلى جنب مع أساليب أخرى لتقييم تأثير المشروع بشكل عام.
- يتم استخدام الملاحظة التشاركية لتوليد الأفكار والمؤشرات حول اتجاه جهود المشروع مع المجتمع.

في تقنية الملاحظة التشاركية تقدم معلومة كيفية عن المجتمع المستهدف،

احذر: في تقنية الملاحظة التشاركية ليس هناك معلومات كمية، أو مفصلة

الوقت اللازم: يجب أن يشارك المهنيون والباحثون شخصياً في العمل.

– ليس بالضرورة لفترات طويلة من الزمن، كما يفعل علماء الأنثروبولوجيا، ولكن بشكل منتظم. على سبيل المثال، بدلا من حصر أنفسهم في اجتماعات رسمية، يمكنهم المشاركة بانتظام في بعض الأنشطة المجتمعية لفترة كافية لكسب ثقة الناس.

المشاركة المنتظمة في تقنية الملاحظة التشاركية من المهنيون والباحثون تهدف لتعزيز الثقة مع المجتمع المستهدف

المواد: كل ما يستخدمه الناس للعمل.

منهجية:

الخطوة 1: العمل مع فريق المشروع لإنشاء إطار منطقي تشاركي للمراقبة logical Framework.

سيتيح هذا للمحترفين والمروجين تجميع ملاحظاتهم، ومقارنة الملاحظات حول ما تعلموه.

يجب استخدام الدليل التالي:

– ماذا نريد أن نتعلم؟

– ما النشاط وأي الأشخاص يجب أن نشارك معهم للعثور على إجابات؟

– تطوير "فرضيات العمل" بشأن القضايا–وبعبارة أخرى، الإجابات التي تبدو معقولة ويجب التحقق منها؛

– الاتفاق على دور المهني/المروج/الميسر.

الخطوة 2: إشراك الناس في المجتمع. قد يتم دمج مشاركتهم مع تقنيات المقابلة شبه المنظمة.

الخطوة 3: تنظيم ومقارنة الملاحظات التشاركية بالإطار العام وفرضيات العمل.

بعد اشراك الناس في تقنية الملاحظة التشاركية يجب أن تجمع المراقبين لمناقشة الدروس المستفادة.

3.4 التقنيات المستخدمة في التخطيط التشاركي، والمتعلقة تقنيات من الفئة الثانية: (تقنيات التصور، التخطيط المجتمعي)

في الصفحات اللاحقة سنتطرق الى أهم التقنيات المستخدمة في التخطيط التشاركي، والمتعلقة تقنيات من الفئة الثانية: تقنيات التصور، التخطيط المجتمعي، ومنها:

أولاً: خريطة التخطيط المجتمعي

الهدف من التمرين:

يمثل إنتاج خريطة الهدف النهائي الذي يتخيله المجتمع، من حيث تخطيط الموارد الطبيعية في منطقة نفوذها.

يعد استخدام تقنية خريطة التخطيط المجتمعي مخرجاً هاماً وضروريا يرسم تصور التخطيط لأي مشروع يتضمن تغييرات في إدارة الموارد.

الوقت المطلوب: من 2-3 ساعات، اعتمادا على تعقيد القضية.

المواد: الخريطة الأساسية (خريطة تشاركية بما في ذلك الموضوعات ذات الصلة)، والتقاطها مع رسم تخطيطي للمشاكل والحلول الممكنة.

منهجية:

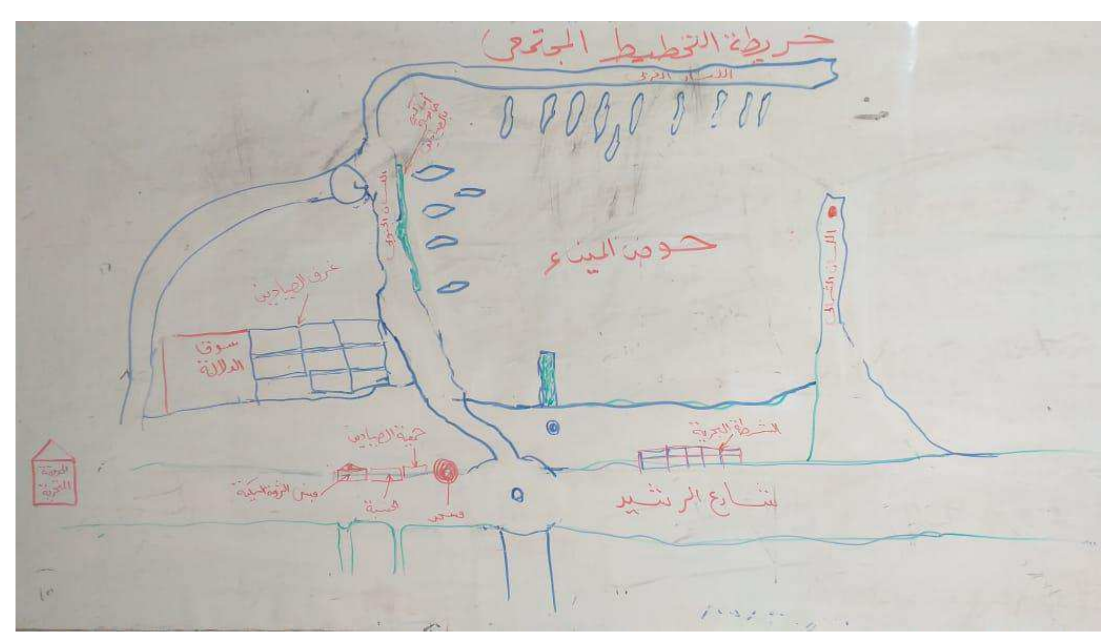
الخطوة 1: اشرح التمرين للمشاركين.

الخطوة 2: استخدام الخرائط التشاركية، ارسم "خريطة أساسية" جديدة.

الخطوة 3: اطلب من المشاركين رسم خريطة لكيفية ظهور منطقتهم مع أكثر التغييرات المرغوبة.

الخطوة 4: مراجعة المخططات البيانية للمشاكل والبدائل ومحاولة إظهار البدائل المختلفة التي تم النظر فيها على الخريطة.

الخطوة 5: يمكن لخريطة التخطيط التي تتضمن الإجراءات المتصورة أن تساعد في توجيه المناقشة والتي بدورها يمكن أن توفر ملاحظات لمناقشات البدائل المختلفة.



شكل (3.2) يبين خريطة التخطيط المجتمعي

ثانياً: مصفوفة الأهداف (الإطار المنطقي) Objectives matrix (logical framework)

أهداف التمرين: إظهار الأهداف والنتائج المتوقعة من المشروع في جدول منظم في سلسلة منطقية. يمكن اتباع هذه المنهجية، التي تستخدم على نطاق واسع في تخطيط المشاريع، بطريقة مبسطة إلى حد ما، باستخدام أدوات التصوّر، يتطلب براعة والتزام ومثابرة. فيما يلي ملّخص مبسّط للغاية.

الوقت المطلوب: 2–3 ساعات كحد أدنى، اعتمادًا على تعقيد المشروع.

المواد: السبورة، ورق الصحف، بطاقات، علامات.

المنهجية:

نقطة الانطلاق لتحديد الأهداف في تقنية مصفوفة الإطار المنطقي للمشاريع هي تحديد المشاكل، وتحديد أولوياتها

يتم تعريف المشروع من حيث الغاية أو الهدف الشامل، والذي يمكن تحقيقه من خلال مجموعة من الأهداف محددة.

يتم تحقيق كل هدف محدد من خلال سلسلة من المنتجات أو النتائج.

لتحقيق كل نتيجة، يجب تنفيذ إجراءات وأنشطة معينة، و/أو يجب الحصول على مدخلات معينة.

هذا التسلسل الهرمي والأساس المنطقي وراءه يمكن فهمه بشكل أفضل باستخدام مصفوفة الإطار المنطقي.

يتشكل الإطار المنطقي للمشروع التشاركي من الغاية والهدف الشامل ثم الأهداف المحددة، ثم النتائج، ثم الأنشطة والاجراءات والأحداث

مثال: دعنا نأخذ قضية مجتمع وهي نفاذ مصادر المياه كمشكلة رئيسية.

الخطوة 1: تحديد الهدف الشامل.

يمكن الوصول اليه عند الرد على ما تم تحديده من المشاركين على أنه المشكلة الرئيسية.

الهدف العام: زيادة وتزويد إمدادات المياه في المجتمع.

الخطوة 2: تحديد الأهداف المحددة.

الأهداف المحددة هي اجابة عن الأسباب الرئيسية للمشكلة المركزية في تقنية مصفوفة الإطار المنطقي للمشروع

في هذا المثال تم اقتراح هدفين محددين من المجتمع المشارك:

*إعادة تشجير رؤوس جداول الانهار

* تخطيط استخدام الأراضي حول الينابيع.

ملاحظة: يجب أن نسأل دائما هل الأهداف الفرعية كافية لتحقيق الهدف الرئيسي ام لا؟

الخطوة 3: تحديد النتائج.

هذه بدورها تلك الإنجازات الضرورية والكافية لضمان تحقيق كل هدف من الأهداف المحددة

الخطوة 4: تحديد الأنشطة والمدخلات والأحداث.

هنا يجب إعداد قائمة بكل ما يجب القيام به لضمان تحقيق النتائج.

أساس الإطار المنطقي هو التكامل والاتساق.

من الضروري التأكد من عدم وجود فواصل في منطق الوصول للهدف الشامل؛ أي أن تحقيق الأهداف المدرجة في مستوى واحد سيضمن أيضًا تحقيق المستوى التالي للأعلى.

تتضمن مصفوفة الإطار المنطقي عادة مؤشرات تسمى (وسائل يمكن التحقق، والافتراضات) وهي عناصر خارجة عن إرادة المشروع ضرورية لتحقيق الأهداف.

إذا كانت هناك افتراضات لا يمكن التحقيق منها، يجب مراجعة الإطار المنطقي بأكمله.

وصف المشروع	المؤشرات	وسائل التحقق	الإفتراضات
الهدف			
النتائج			إذا تم إتباع المنطق الأفقي
المخرجات			وإستمرت صحة الإفتراضات فعلى الأغلب
الأنشطة			سينجح المشروع

شكل رقم (3.4) يبين مصفوفة الأهداف (الإطار المنطقي)

ثالثاً: مصفوفة الأنشطة أو الاحتياجات والموارد المتاحة

الهدف من التمرين:

في أي نوع من المشاريع، من المهم تحديد جميع الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف.

جدول (3.1): مصفوفة الأنشطة أو الاحتياجات والموارد المتاحة

الموارد اللازمة في المشروع التقليدي	الموارد اللازمة في المشروع التشاركي
التركيز على المال والإمدادات والموظفين الفنيين.	المشروع تشاركي تتضمن الموارد العديد من الأشياء الأخرى: الموارد البشرية، مثل معارف الناس وخبراتهم ومهاراتهم؛ الموارد الطبيعية، مثل الأرض والمياه، إلخ.

يجب أن يشمل التخطيط لمشروع تشاركي جميع الموارد المحلية اللّازمة، لسببين أساسيين:

1. لا يمكن مطلقًا تقييد مساهمة الأشخاص، كما هو الحال في المشروعات التقليدية، في العمل فقط.
2. لا يمكن أن تكون المساهمات الخارجية بديلاً للمساهمات المحلية (التي ستكون رفاهية)، ويجب أن تقتصر على الأشياء التي لا يمكن للمجتمع القيام بها بمواردهم الخاصة.

الوقت المطلوب: هذا يعتمد على مدى تعقيد الخطة.

المواد: السبورة، ورق الصحف، علامات.

المنهجية:

مبدأ المصفوفة بسيط، بناءً على الأنشطة المحددة في مصفوفة الأهداف يجب الإجابة على السؤالين الأساسيين التاليين:

- ما الذي نحتاجه لتنفيذ النشاط؟
- ما هي الموارد المتاحة في المجتمع؟

الخطوة 1: التوصل إلى توافق في الآراء حول المنهجية.

التوافق على تنسيق المصفوفة والرموز التي ستستخدم لتمثيل الأنشطة والموارد هي الخطوة الأولى للتوصل حول الأنشطة التي يمكن أن تحقق الأهداف في مصفوفة الأنشطة أو الاحتياجات والموارد المتاحة.

الخطوة 2: حدّد الموارد اللازمة لكل نشاط.

للتأكد من عدم نسيان أي شيء من الموارد يوجد مجموعة من الإرشادات التالية:

- **الموارد البشرية:** ذوي الخبرة في المجتمع، المنظمة، مجموعات.

ان اختيار تحديد أفضل الموارد البشرية يعتمد على توافر الوقت، والتدريب للمجموعات أو المنظمات او المجتمع ككل.

- **الموارد الطبيعية:** الأرض والمياه وغيرها...
- **العمل:** ماهر (خبرة مطلوبة)، وغير ماهر.
- **المعرفة التقنية والفنية:** هل لدينا إجابات للمشاكل التقنية؟
- **اللوازم.**

- **التكلفة المالية.**

الخطوة 3: تحديد أي من الموارد الضرورية المتاحة محليا والتي تحتاج إلى استيراد.

ناقش الموارد التي يمكن استبدالها بالآخرين، على سبيل المثال: إذا لم يكن لدى أي شخص في المجتمع الخبرة المطلوبة، فيجب مراعاة التدريب.

من المهم اعداد عمودين مع المجتمعات المشاركة يتم تحديد الموارد المحلية والموارد الخارجية فيها.

جدول (3.2) يبين مصفوفة الأنشطة أو الاحتياجات والموارد المتاحة

مصفوفة الأنشطة أو الاحتياجات والموارد المتاحة			الحالة	نوع التدخل	التكلف في الفصل			اجمالي النشاط
					فصل 1	فصل 2	فصل 3	
الانشطة	**احتياجات الموارد**							
1.1	**الموارد البشرية**							
تشكيل وحدة تخطيط	لجنة الصيادين		☺ / 😐 /☹	دعم				
	منسق مشروع		☺ / 😐 /☹	تدريب				
	محاسب		☺ / 😐 /☹	اعلان				
	المعدات		☺ / 😐 /☹	توريد				
		1. حواسيب	☺ / 😐 /☹		2000	2000		
		2.أثاث مكتب	☺ / 😐 /☹		3000			
	التوظيف							
		1. موظفي مكتب	☺ / 😐 /☹		200	300	300	
		7800						
1.2								
علاقة مع الحكومة	اجتماعات		☺ / 😐 /☹					
		☺ / 😐 /☹				5000		
		5000						

رابعاً: مصفوفة خطة العمل

الهدف من التمرين:

تتضمن خطة العمل الأهداف والإجراءات المناظرة لها، ويجب أن تشير إلى الأهداف والأشخاص المسؤولين والجداول الزمنية.

تقوم فلسفة التخطيط التشاركي عند اعداد مصفوفة خطة العمل بزيادة قدرة الناس على تصميم الخطة، والتي يشرف عليها عادة المديرون التنفيذيون في المؤسسة.

ينبغي وضع خطة العمل التشاركية على أساس معايير يسهل فهمها؛ فمصفوفة خطة العمل عبارة عن تمثيل بياني للخطة، ويجب أن تكون أهدافها واضحة للجميع؛ حيث سيتم استخدامها كأساس للمتابعة والتقييم.

الوقت المطلوب: يعتمد على مدى تعقيد الخطة.

المواد: السبورة، ورق الصحف، علامات.

منهجية:

يجب وضع خطة العمل بعد وضع مصفوفة الأهداف (الإطار المنطقي).

لدى المشاركين قائمة بالأهداف والأنشطة الفرعية (إذا احتاجوا إلى تقسيمها).

يجب مشاركة الأهداف لجميع المشاركين في إعداد مصفوفة خطة العمل، لأن هذا يستلزم اتخاذ القرارات.

الخطوة 1: تقديم والتوصل إلى توافق في الآراء بشأن المنهجية. اتفق على تنسيق المصفوفة والرموز التي ستستخدم في الأنشطة والأنشطة الفرعية، وكذلك الأطر الزمنية المراد استخدامها (يجب أن تكون ملائمة للأشخاص).

الخطوة 2: مراجعة الأنشطة/الأنشطة الفرعية والأهداف.

تقسم الأنشطة في خطة العمل إلى العديد من الأنشطة الفرعية المرتبطة بالأهداف التي لها علاقة بالمؤشرات القابلة للتحقق

يجب أن نتساءل دائما في خطط العمل:
إلى أي مدى نخطط معاً للذهاب الي خطة عمل متكاملة؟

هناك أهداف كمية (مثل: عدد الأشجار التي سنزرعها)، وأهداف نوعية (على سبيل المثال: كيف سننظم الناس بشكل أفضل).

الخطوة 3: اتخاذ قرار بشأن المسؤوليات.

من سيفعل ماذا؟ حدد من سيكون مسؤولاً عن كل نشاط فرعي؟.

الخطوة 4: الجدول الزمني.

حدّد مقدار الوقت المأمول لتنفيذ كل نشاط (أفضل طريقة هي تقديم رسم بياني يوضح وقت بدء النشاط ومتى يجب إكمال الهدف).

يتيح الجدول الزمني للرسم تحديد ما إذا كان يمكن بالفعل تنفيذ جميع الأنشطة المخططة؛ لكل فترة، تأكد من أن الخطة لا تتضمن الكثير من الأنشطة.

الخطوة 5: مراجعة.

خطة العمل مهمة للغاية، لأنها ستوجه تنفيذ ومتابعة المشروع.

يتم صياغة خطة عادة بواسطة مجموعة عمل صغيرة من التنفيذيين في أي مؤسسة، لكن الخطورة من عدم مشاركة الجهات الفاعلة الأخرى في هذا الأمر

يجب مراجعة ومناقشة مصفوفة العمل المقترحة من قبل جميع الجهات الفاعلة المعنية قبل الموافقة عليها.

جدول (3.3) يبين مصفوفة خطة العمل

النشاط	الشخص المسئول	السبت	الأحد	الاثنين	الثلاثاء	الأربعاء	الخميس
اجتماع لجنة المخيمات الصيفية	اللجنة						
نشر اعلان ترقبوا	موظف العلاقات						
اضافة التوصيات على المقترح	رئيس اللجنة						
التواصل مع المرشحين لتنفيذ المخيم	المنسقين						
زيارة مصادر التعلم	أعضاء اللجنة						
تجهيز الاستمارة الورقية والالكترونية	السكرتارية						
نشر الاعلان الأول	العلاقات العامة						
تجهيز الاعلانات	العلاقات العامة						
زيارة كابيتول	اللجنة						
الاجتماع مع فريق العمل	رئيس اللجنة						
نشر الفيديو الترويجي	العلاقات العامة						

خامساً: مصفوفة المسئولية

الهدف من التمرين:

التوصل إلى توافق في الآراء بشأن تعيين المسؤوليات بين المجتمع والوكلاء الخارجيين، وتشجيع المشاركين على تحمل المسؤوليات.

الوقت المطلوب: يعتمد على تعقيد عملية التخطيط.

المواد: السبورة وورق الصحف، والعلامات، والبطاقات.

المنهجية:

الخطوة 1: أدرج على السبورة أو على البطاقات جميع الإجراءات المقترحة لعملية التخطيط.

الخطوة 2: لكل إجراء اطلب من المشاركين تحديد من يجب أن نختار من الفئات الثلاث التالية:

- يمكننا أن نفعل ذلك بأنفسنا دون مساعدة خارجية.
- يمكننا القيام بذلك، بمساعدة.
- لا يمكننا أن نفعل ذلك بأنفسنا؛ يجب على الدولة القيام بذلك (أو أي وكيل خارجي آخر).

الخطوة 3: لكل عمل ممكن، حدد بوضوح المسؤوليات المشتركة:

داخل المجتمع، ومع العملاء الخارجيين.

ستكون المصفوفة المنتجة بمثابة مدخلات أساسية لمصفوفة التخطيط النهائية.

جدول (3.4) يبين مصفوفة خطة العمل

			من يعملها؟			لأي جهة (جمعية/ مؤسسة)	
رقم المسائلة	المبلغ عنها	الوصف	تاريخ الابلاغ	أسندت الى	تاريخ الاسناد	الحالة	الحل / القرار

3.5 التقنيات المستخدمة في التخطيط التشاركي والمتعلقة بتقنيات المراقبة الميدانية

يوجد العديد من تقنيات المراقبة الميدانية نذكر منها:

أولاً: مصفوفة متابعة وتقييم التخطيط التشاركي

الهدف من التمرين: وضع مصفوفة متابعة وتقييم التخطيط التشاركي (أو المتابعة وعملية التقييم).

يجب أن تكون هذه عملية متكررة، حيث تستلزم التكرار، على فترات محددة في كافة مراحل العمل (تنفيذ المشروع)، والمراقبة (مراقبة المؤشرات)، والتفكير (تحليل نتائج الملاحظة والتعديلات والتصحيحات المقترحة).

يجب أن تلخص مصفوفة متابعة وتقييم التخطيط التشاركي الإجراءات الواجب اتخاذها والمسؤوليات المنوطة بالجدول الزمني.

الوقت المطلوب: من 2-3 ساعات، اعتمادا على تعقيد القضية.

المواد: السبورة، ورق الصحف، علامات، بطاقات.

المنهجية:

- عقد اجتماع مع المشاركين في المشروع.
- سيتم خلال الاجتماع وضع مصفوفة للإشارة إلى الأنشطة المختلفة، ونتائجها المتوقعة، وكيفية إنجاز القياس (المؤشرات)، ومن سيقوم بإجراء(المسؤوليات)، وكيف سيتم تقديمه (المنتجات)، ومتى (الجدول الزمني).

الخطوة 1: تحليل المشاركين ووضع المجموعة:

"ماذا نعرف عن الجهات الفاعلة المختلفة في المشروع ومسؤوليات كل منهم؟"

الخطوة 2: تحليل التوقعات والمخاطر بشأن الأنشطة المجدولة.

"ما هي توقعاتنا (النتائج المتوقعة) والمخاوف (المشاكل المحتملة) حول المشروع؟"

هذا يتيح للمجموعة توسيع رؤيتها وإثراء البحث عن المؤشرات.

الخطوة 3: تحليل المؤشرات:

كيف يمكننا ملاحظة التقدم المحرز وتأثير الأنشطة؟

الخطوة 4: تحليل مسؤوليات المتابعة:

من الذي يجب عليه مراعاة المؤشرات المختلفة؟

عند تحليل مسئوليات المتابعة في مصفوفة المتابعة والتقييم ينبغي اتخاذ قرار بشأن تشكيل لجنة متابعة ومن سيقوم بهذا الدور.

الخطوة 5: تحليل مهام المتابعة

من سينفذ المتابعة والتقييم، وما هي النتائج المتوقعة؟

جدول (3.5): مصفوفة متابعة وتقييم التخطيط التشاركي

الأنشطة الرئيسية	المؤشرات	وسائل التحقق	الشخص المسئول	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12

ثانياً: مصفوفة مؤشر المتابعة

الهدف من التمرين:

وضع مصفوفة توضح المؤشرات الواجب استخدامها في مراقبة المشروع أو متابعته. (هنا قمنا بالتمييز بين مؤشرات المتابعة ومؤشرات تقييم التأثير، لكن هذا ليس ضروريًا في بعض الحالات).

يعد الوصول إلى توافق في الآراء حول المؤشرات جانبًا مهمًا للغاية عند المشاركة في المشروع.

الوقت المطلوب: من 2–3 ساعات، اعتمادا على تعقيد القضية.

المواد: السبورة، ورق الصحف، علامات، بطاقات.

المنهجية: عقد اجتماع مع المشاركين في المشروع.

الخطوة 1: اشرح الهدف من الاجتماع والحاجة إلى المتابعة والتقييم.

عادةً ما لا يكون المشاركون على دراية بمفهوم "المؤشر" في مصفوفة مؤشر المتابعة، لذلك ينبغي إعطاء أمثلة عملية

ولشرح ذلك:

نأخذ مثالًا واحدًا من الأنشطة في خطة العمل ونقترح عليهم طرح أفكار حول السؤال:

- ✓ كيف يمكننا معرفة ما إذا كان يتم تنفيذ النشاط وفقًا للخطة؟

من الأسهل تحديد المؤشرات المحتملة إذا تم تنظيمها تحت أربع فئات:

- مؤشرات توافر المدخلات: هل لدينا الموارد اللازمة لتنفيذ النشاط؟
- مؤشرات توافر المنتج: هل لدينا المنتجات اللازمة لهذا النشاط؟
- مؤشرات أداء المهمة: هل المهام المطلوبة هي تنفذ؟
- مؤشرات العملية: هل العمليات تحدث؟

الخطوة 2: تستلزم الخطوة الثانية تحديد كيفية قياس المؤشرات.

يتيح ذلك للمجموعة أن تدرك أن هناك نوعين رئيسيين من المؤشرات:

- **المؤشرات الكمية:** يمكن قياسها من حيث الكميات (عادة المدخلات والمنتجات).
- **المؤشرات النوعية:** لا يمكن قياسها من حيث الكمية (عادة المهام والعمليات).

الخطوة 3: إذا تم إدراج عدد كبير من المؤشرات، يكون من الضروري تحديد أولوياتها؛ وقد يكون أحد المعايير هو تحديد ما إذا كانت المؤشرات قابلة للقياس.

الخطوة 4: يجب تكرار التمرين لمختلف الأنشطة والأنشطة الفرعية، وبالتالي بناء مصفوفة المؤشرات والنتائج.

جدول (3.6): مصفوفة مؤشر المتابعة

النشاط الرئيسي	الأنشطة الفرعية	المؤشرات	وسيلة التحقق
انشاء مدرسة	تنظيم لجنة للمدرسة	اللجنة تعمل مسح للبيئة	عدد الاجتماعات محاضر الاجتماعات
	تحضير الأرض	الأرض تم تجهيزها لبدء المشروع	الاجتماعات عقود الارض
	توصيف المواد	تم تحديد جميع المواد اللازمة	المواد

ثالثاً: نماذج المتابعة التشاركية (إنجاز المهمة)

الهدف من التمرين:

تسهيل للمجتمع بعض النماذج البسيطة لتمكينهم من مراقبة التقدم المحرز في المهام المحددة في خطط العمل.

هدف تصميم نموذج انجاز المهمة لكي يتمكن المجتمع المشارك من الحصول على فكرة عن التقدم المحرز في الأنشطة، والحصول على تعليقات لاجتماعات التقييم.

لا ينبغي استخدام نماذج المتابعة التشاركية (انجاز المهمة) كأداة لمؤسسة التنمية، التي ينبغي أن تجري عملية المتابعة الخاصة بها، لأن النموذج من أجل المجتمع المشارك في المتابعة

المواد: ورقة، ورقة البناء، علامات.

المنهجية:

- يجب أن تتكيف أشكال المتابعة والرسوم البيانية بعناية مع الظروف الفعلية للمشروع:
  - الاحتياجات المتعلقة بمتابعة الأنشطة.
  - درجة تنظيم المشاركين وإلمامهم بالمفاهيم القائمة.
  - مستوى معرفة القراءة والكتابة للمشاركين.

- ينبغي تقديم الاستمارات تدريجياً، وليس بطريقة حددتها المؤسسة مسبقًا، بل استجابةً لمطالب الناس.
- لا ينبغي أن يقترح المحترف النماذج دون أن يناقش أولاً المشكلات التي تحتاج إلى مراقبتها.
- من المهم أن يتم تكليف الناس منذ البداية بجمع المعلومات واستكمال النماذج.
- يجب استخدام الرسوم البيانية البسيطة جدا.
- يمكن استخدامها في البداية أنواع مختلفة من الأشكال.
- في مهام المراقبة، من المهم استخدام الإطار الزمني الذي يكون الناس أكثر راحة فيه والاتفاق على مجموعة من الرموز واضحة للجميع.
- يجب أن يسرد النموذج المهام التي تحتاج إلى إكمال، والمسؤوليات المعنية، والمواعيد النهائية الواجب الوفاء بها.
- يجب أن تكون نماذج المتابعة التشاركية كبيرة، ويجب وضعها في مكان مرئي بوضوح في المنطقة التي تجتمع فيها مجموعة العمل.

جدول رقم (3.7) يبين نموذج المتابعة التشاركية (إنجاز المهمة)

المهمة	الحالة	التعليق
تعبئة الأكياس	☹	تأخر وصول الأكياس عن الساعة 10:00 ص.
زراعة المدرسة	😐	لم تصل كامل الأشتال
كتابة التقرير اليومي	☺	وجود اداري مساعد

رابعاً: نماذج المتابعة التشاركية (المؤشرات الكمية)

هدف التمرين:

- تسهيل للمجتمع بعض النماذج البسيطة لتمكينهم من مراقبة التقدم المحرز في الأنشطة.
- بالنسبة للمؤشرات الكمية، تُظهر النماذج ببساطة ووضوح تدفق الموارد والمنتجات والدخل وما إلى ذلك...
- تم تصميم هذا النموذج للمجتمع، حتى يتمكنوا من الحصول على فكرة عن التقدم الذي يتم إحرازه مع الأنشطة ولديهم ملاحظات حول اجتماعات التقييم.
- لا ينبغي استخدامه كأداة لمؤسسة التنمية، التي ينبغي أن تجري عملية المتابعة الخاصة بها.

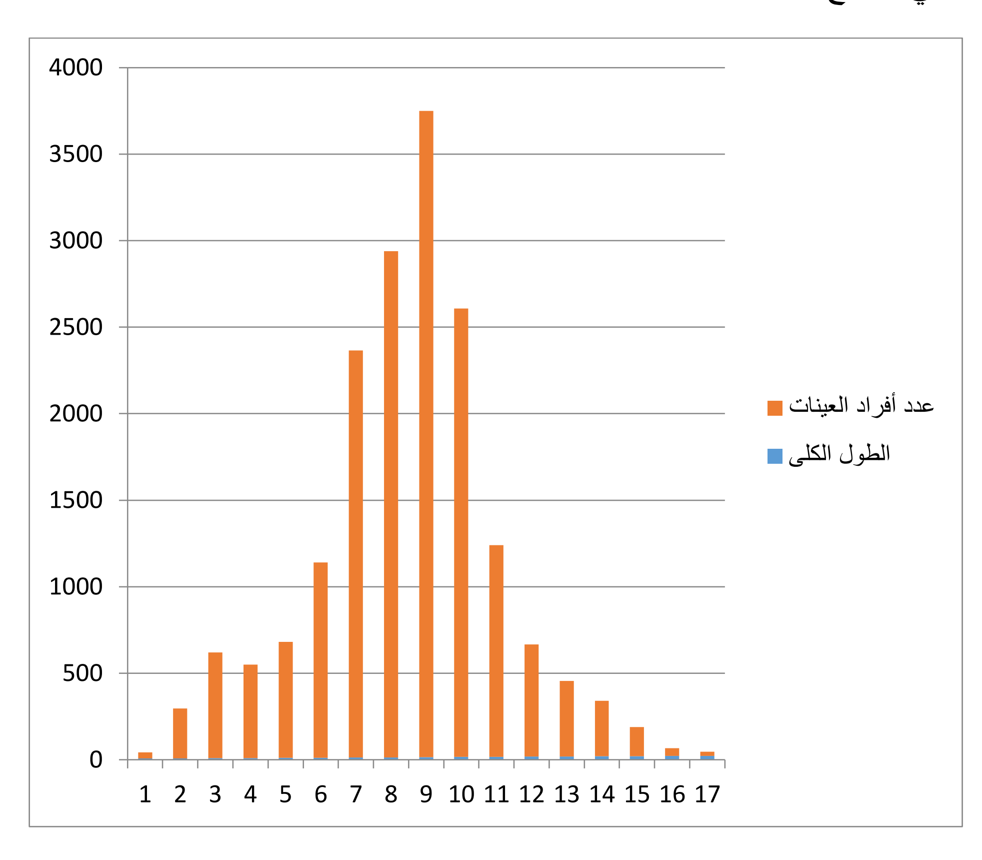
المواد: الورق، والكرتون غرامة، علامات.

المنهجية:

- راجع الإرشادات العامة الواردة في "نموذج المتابعة التشاركية (إكمال المهمة).
- أنواع مختلفة من الأشكال يمكن استخدامها.
- بالنسبة للمؤشرات الكمية، يوصى باستخدام إصدارات مبسّطة من النماذج المستخدمة عادةً.

ملاحظة: الجداول ذات الأشكال التي لا معنى لها للأشخاص الذين بالكاد يعرفون كيفية القراءة يمكن استبدالها برسم بياني بسيط ليتمكين أي شخص في المجتمع من الإحاطة بالمعلومات وترجمتها الي بيانات.

- يمكنهم بسهولة معرفة كيفية رسم الرسم البياني، وينبغي أن يكون أعضاء اللجنة المحلية مسؤولين عن المتابعة والتقييم.
- يجب أن تكون نماذج المتابعة التشاركية كبيرة، ويجب وضعها في مكان مرئي بوضوح في المنطقة التي تجتمع فيها مجموعة العمل



شكل رقم (3.5) يبين نماذج المتابعة التشاركية (المؤشرات الكمية)

خامساً: نماذج المتابعة التشاركية (المؤشرات النوعية)

الهدف من التمرين:

- تزويد المجتمع ببعض النماذج البسيطة لتمكينهم من مراقبة التقدم المحرز في الأنشطة.

لا يمكن تقييم العديد من الأنشطة المهمة من خلال قياسات كمية دقيقة مثل مواقف الأشخاص، والتغيرات في المشاركة، والتنظيم، والقيادة، والتصورات... إلخ.

- تم تصميم هذا النموذج من أجل المجتمع، حتى يتمكنوا من الحصول على فكرة عن التقدم المنجز في الأنشطة والحصول على تعليقات لاجتماعات التقييم.
- لا ينبغي استخدامه كأداة لمؤسسة التنمية، التي ينبغي أن تجري عملية المتابعة لها.

المواد: الورق والكرتون غرامة، علامات.

المنهجية:

- انظر التعليمات العامة في "نماذج المتابعة التشاركية (إتمام المهمة)."
- أنواع مختلفة من الأشكال يمكن استخدامها/بالنسبة للمؤشرات النوعية، نوصي باستخدام رموز بسيطة للتعبير عن درجات مختلفة من التقدير (مثل "الوجوه المبتسمة") للسماح بالمراقبة النوعية الواضحة للمجتمع المشارك.
- يجب أن تكون نماذج المتابعة التشاركية كبيرة، ويجب وضعها في مكان مرئي بوضوح في المنطقة التي تجتمع فيها مجموعة العمل.

جدول (3.8): نماذج المتابعة التشاركية (المؤشرات النوعية)

شهر فبراير 2021	☹	😐	☺
الالتزام بالاجتماعات	✓		
تقديم مساعدات ضرورية			✓
زيارات الفريق المحلي		✓	
اجتماعات أهداف الخطة	✓		

جدول (3.9): نماذج المتابعة التشاركية (المؤشرات النوعية) لفريق العمل

كيف وضع الفريق خلال الاسبوع؟			
الأسبوع الأول/ فبراير 2021	☹	😐	☺
محمد	✓		
علاء			✓
تالا		✓	
جهاد	✓		✓
رامي		✓	✓
أسعد	✓		✓
المجموع	3	2	4

سادساً: مصفوفة مؤشر تقييم التأثير

الهدف من التمرين:

وضع مصفوفة بالمؤشرات التي سيتم استخدامها في تقييم تأثير المشروع.

يعد الوصول إلى توافق في الآراء بشأن المؤشرات جانبًا مهمًا للغاية من المشاركة في المشروع.

الوقت المطلوب: 2-3 ساعات، اعتمادا على تعقيد القضية.

المواد: السبورة، ورق الصحف، علامات، بطاقات.

المنهجية:

عقد اجتماع مع المشاركين في المشروع.

الخطوة 1: اشرح هدف الاجتماع والحاجة إلى التقييم.

عادةً ما لا يكون المشاركون على دراية بمفهوم "المؤشر"، لذلك ينبغي إعطاء أمثلة عملية لشرح ذلك، كأن نأخذ مثالًا واحدًا من الأنشطة في خطة العمل واقترح عليهم طرح أفكار حول السؤال، كيف يمكننا معرفة ما إذا كان يتم تنفيذ النشاط وفقًا للخطة؟

من الأسهل تحديد المؤشرات المحتملة إذا تم تنظيمها تحت أربع فئات:

- **المؤشرات الاجتماعية:** تساعد في قياس التغيرات في الوضع الاجتماعي للمشاركين (مثل: الحصول على الخدمات، والسكن، والتعليم، وحيازة الأراضي والصحة والمساواة بين الجنسين وتبني ممارسات جديدة)
- **المؤشرات الاقتصادية:** تساعد في قياس التغيرات في الاقتصاد وأوضاع المشاركين: على سبيل المثال: (المديونية والاستثمارات، والوصول إلى الائتمان، والسلع الإنتاجية والدخل، ومستويات الإنتاج، ومستويات العمل الحر، واستخدام أصحاب الأجور، ومستويات التكنولوجيا، وغيرها..)
- **المؤشرات السياسية والتنظيمية:** تساعد في قياس التغيرات في الدرجة التي يتم بها تنظيم المستفيدين والسيطرة على القرارات التي تؤثر على حياتهم على سبيل المثال: (درجة التنظيم والرقابة الاجتماعية، والقيادة، وتوزيع المنافع بين المشاركين، وما إلى ذلك) .
- **المؤشرات البيئية:** تساعد في قياس التغيرات في البيئة مثل: (إزالة الغابات وإعادة التدوير، التلوث، المناطق المحمية، مصادر المياه، الحياة البرية، تبني الممارسات ومستوى الوعي بالبيئة، إلخ..).

يجب على الميسر تنظيم البطاقات وإجراء عدة جولات من العصف الذهني حتى يتم تغطية كل شيء في تقنية مصفوفة مؤشر تقييم التأثير.

الخطوة 2: تستلزم الخطوة الثانية تحديد كيفية قياس المؤشرات. يتيح ذلك للمجموعة أن تدرك أن هناك نوعين رئيسيين من المؤشرات (انظر مصفوفة مؤشر المتابعة).

الخطوة 3: إذا تم إدراج عدد كبير من المؤشرات، فقد يكون من الضروري تحديد أولوياتها؛ وقد يكون أحد المعايير هو تحديد ما إذا كانت المؤشرات قابلة للقياس.

يجب تكرار التمرين مع المجتمع المشارك لمختلف الأنشطة والأنشطة الفرعية، وبالتالي بناء مصفوفة المؤشرات والنتائج.

شكل رقم (3.6) يبين مصفوفة مؤشر تقييم التأثير

3.6 ختام الفصل الثالث

بعد أن تطرقنا في هذا الفصل الى أهم التطبيقات العملية المستخدمة في التخطيط التشاركي متناولين أهم الأدوات التشاركية والمقسمة أربع فئات رئيسية،وهي: (ديناميكيات المجموعة، تقنيات التصوّر، المقابلات وتقنيات الاتصال الشفوي، تقنيات المراقبة الميدانية)؛ لا بد الاشارة الى أن التدريب على تلك النماذج يتطلب من صانعي السياسات ومنفذي البرامج والمشاريع التنموية وغيرهم و اكتساب المهارات الشخصية والقيادية وذلك بالممارسة والخبرة والمعرفة لما يتطلبه هذا الأمر من تعامل مع العديد من المجتمعات المختلفة سواء المحلية او المؤسسية او غيرها، وضرورة التعرف الى سمات تلك المجتمعات وتحليلها بشكل دقيق قبل البدء بتنفيذ أي من تلك التقنيات، ولذلك سنقوم في الفصل التالي بالحديث عن ادارة ذوي العلاقة وآفاق الشراكة فيما بينها لأهمية ذلك في تحقيق الأهداف من تطبيق تلك التقنيات.

الفصل الرابع

ادارة ذوي العلاقة

وآفاق الشراكة المستقبلية

الفصل الرابع: ادارة ذوي العلاقة وآفاق الشراكة المستقبلية

4.1 تمهيد

يتطلب التخطيط التشاركي مشاركة الأشخاص المعنيين المهتمين بالأمر، ويتضمن هذا الأمر تحديد القيم والاهتمامات العامّة وخلق نوعٍ من التوافق العام، وإجماع الآراء بشأن المبادرات المُخطط لها، ويتعلق الأمر أيضًا بالانتفاع من الكمية الهائلة من المعلومات والمعرفة التي يمتلكها الأشخاص المعنيين في إيجاد حلول عملية وفعَّالة ومستدامة وقابلة للتنفيذ.

يتحدث هذا الفصل عن استعرضنا عن العديد من القضايا الجوهرية بداية من ادارة ذوي العلاقة، ومن ثم تحليل ذوي العلاقة، ثم سنتحدث عن اشراك ذوي العلاقة، وصولاً الى كيفية التواصل الجيد معهم، وأخيراً آفاق الشراكة بين المجتمعات.

يوجد الكثير من الطرق المتعلقة بتحليل الأشخاص المعنيين والتي تختلف في درجة التعقيد وتتمثل في عملية تحديد وتحليل الأشخاص المعنيين والتخطيط لإشراكهم في اتخاذ القرار

4.2 ادارة ذوي العلاقة Stakeholder Management

يتفاعل أي برنامج تعاوني مع مختلف أصحاب المصلحة الفاعلة الذين يشكلون بيئة البرنامج الاجتماعية والاقتصادية، وهذه الجهات الفاعلة المختلفة إما تشارك بشكل مباشر أو تؤثر بشكل غير مباشر في البرنامج وتسهم في رسم السياسة من خلال مواقعها أو مواردها المحددة، وإن الموارد المادية والمكانة الاجتماعية ومعرفة أصحاب المصلحة تجعلهم فعّالين بشكل خاص، مما يمكنهم من ممارسة تأثير كبير على تصميم وتخطيط وتنفيذ مشروع التغير والتنمية[1].

يعرف الأشخاص المعنيون من ذوي العلاقة بأنهم الأشخاص أو المجموعات أو المؤسسات الذين يتوقع أن يؤثر عليهم التدخل المقترح (إما سلبًا أو إيجابًا)، أو أولئك الذين يمكنهم التأثير على نتائج التدخل".

نستعرض هنا طريقة مكوَّنة من أربع خطوات يمكن تنفيذها بالكامل، أو اختصارها وفقًا لما تتطلبه الحاجة:

1. ادارة ذوي الأشخاص ذوي العلاقة.

[1] Sedereviciute, K., & Valentini, C. (2011). Towards a more holistic stakeholder analysis approach. Mapping known and undiscovered stakeholders from social media. International Journal of Strategic Communication, 5(4), 221-239.

2. أهمية وتأثير الأشخاص ذوي العلاقة.

3. مصالح واهتمامات الأشخاص ذوي العلاقة.

4. الخطة الاستراتيجية للأشخاص ذوي العلاقة.

تتمثل ادارة ذوي العلاقة من خلال أربعة مراحل وهي تحديد ذوي العلاقة (stakeholder identification)، ثم يليها تحليل ذوي العلاقة (stakeholders Analysis)، ثم اشراك ذوي العلاقة (stakeholders engagement)، وأخيراً التواصل مع أصحاب العلاقة (stakeholders communication)[1].

4.2.1 تحديد ذوي العلاقة (Stakeholder Identification)

4.2.1.1 تحديد الاشخاص ذوي العلاقة باستخدام طريقة العصف الذهني

تقنية العصف الذهني هي تقنية لتوليد الأفكار، وتعتمد على الكتابة الدماغية، والتي تستخدم الرسم كوسيلة أساسية لتسجيل الأفكار أثناء الرسم العقلي، حيث يرسم المشاركون أفكارهم بشكل فردي على أوراق كبيرة يتم لصقها على الحائط، وببعد بضع دقائق يقوم المشاركون بشرح رسومات أفكارهم، وتبديل الأماكن ومواصلة الرسم، وعادة يتم إجراء حوالي خمس جولات من رسم الأفكار[2].

تستخدم أداة العصف الذهني للحصول بسرعة على المعلومات ذات الصلة، أو العمل مع مجموعة كبيرة، أو مع مجموعة صغيرة من الأشخاص المشتركين مباشرة في المشكلة المطروحة، فالهدف هو جمع كل الأفكار والتصورات التي يعبر عنها الناس.

يمكن تحديد الأشخاص ذوي العلاقة من خلال عملية عصف ذهني لجمع قائمة شاملة (للأشخاص/ المجموعات/ المؤسسات)[3].

كلما زاد عدد الأشخاص والأشخاص المعنيين المحتملين المشاركين في العصف الذهني تقلصت احتمالية إغفال اشتراك مجموعات الأشخاص المعنيين المهمين في العملية.

---

[1] PM4NGOS(2017). Op.cit.,P122.

[2] Van der Lugt, R. (2002). **Brainsketching and how it differs from brainstorming. Creativity and innovation management**, 11(1), 43-54.

[3] Netssaf (2008): **Participatory Planning-Approach. A Tutorial for Sustainable Sanitation Planning. Network for the Development of Sustainable Approaches for Large Scale Implementation of Sanitation in Africa**.

تتمثَّل أولى خطوات تحليل الأشخاص ذوي العلاقة في تحديد الأشخاص المعنيين الأساسيين–أي الأشخاص المتأثرين بالنتائج–، إما بالسلب أو الإيجاب، أو أولئك الذين يمكنهم التأثير على نتائج التدخل المقترح، أو الاشخاص والمؤسسات والأفراد الذين من الممكن أن يتأثروا بالتدخل المقترح أو قد يمكنهم التأثير عليه.[1]

خلال المرحلة الأولى من المشاريع–تحديد الهوية والتصميم–يكون من الواضح عادة أن المشروع سيكون له العديد من أصحاب المصلحة؛ نتيجة لذلك تتمثل إحدى الخطوات الأولى في هذه المرحلة في تحديد أصحاب المصلحة. وفقا لما يلي[2]:

أ. **أصحاب المصلحة في الحكم (Governance Stakeholders)**:

الأشخاص أو المجموعات الذين لديهم مصلحة في كيفية إدارة الأشياء في المشروع. على سبيل المثال: قد تتضمن هذه الفئة المجموعات الفرعية التالية:

- مجالس المشروع أو مجموعات التوجيه أو الرعاة الذين يديرون إطار إدارة المشروع.
- المدققون والمنظمون الذين يحددون متطلبات الامتثال والسياق التنظيمي للمشروع.
- المموّلون (الأفراد أو المنظمات) الذين يقدمون تمويل المشروع.

يتنوع الممولين من اصحاب المصلحة، وهؤلاء قد يكونون ممولون خارجيين (كما هو الحال في جلب التمويل من منظمة مانحة) أو داخليين (كما هو الحال عندما يتم تمويل المشروع بأموال داخلية).

ب. **مقدمو الخدمة**: الأفراد الذين يشاركون بنشاط في عمل المشروع. يندرج المديرون وأعضاء الفريق والمنظمات المنفذة والمقاولون والموردون ضمن هذه الفئة.

ت. **المؤثرون**: الأشخاص الذين لديهم القدرة على تغيير اتجاه المشروع (إيجابًا أو سلبًا). على سبيل المثال: قد يكون الإعلام المحلي، أو المسؤولون الحكوميون، أو المصالح التجارية، أو قادة المجتمع.

ث. **المعالين**: أولئك الذين يريدون الحصول على شيء من المشروع بخلاف المنتج أو الخدمة النهائية المخططة، عادة هم مشاريع أخرى أو وحدات وظيفية في المنظمة تحتاج إلى أحد نتائج المشروع.

ج. **الرّعاة والمساندين**: مجموعات مسئولة عن دعم المنتج بعد اكتمال المشروع مرة أخرى.

لذلك يجب تحديد الأشخاص ذوي العلاقة وذلك للوصول الي الإدارة المستدامة وذلك يكون الإجابة عن الأسئلة التالية:

---

[1] Netssaf (2008): Ibid.
[2] PM4NGOS(2017). Op.cit.,P122.

- من هم الأشخاص/ المجموعات/ المؤسسات المهتمة بالمبادرة المعنيّة؟ وما دورهم؟
- من هي الفئات المستفيدة؟
- من الذين قد يتأثروا سلبًا؟ من الذين لديهم من القيود ما يمنعهم من المشاركة؟
- من الذين يمكنهم التأثير على المبادرة؟ ومن الذي لديه القدرة على التأثير؟

العصف الذهني طريقة هامة في تحديد ذوي العلاقة

4.2.1.2 تصنيف الاشخاص ذوي العلاقة

يتم تصنيف ووصف القائمة المستخلصة للأشخاص المعنين بعد (هيكلة/تصنيف) الأشخاص المعنيين وتقسيمهم إلى مجموعات؛ قد تساعد الأسئلة التالية على التفكير في النتائج إلى جانب المساعدة في عدم إغفال الأشخاص المعنيين المهمين[1]:

- هل تم ذكر جميع الأشخاص المعنيين في القائمة؟
- هل تم تحديد جميع المؤيدين والمعارضين المحتملين للمشروع؟
- هل تم وضع الجوانب المتعلقة بنوع الجنس في الاعتبار لتحديد الأنماط المختلفة للأشخاص المعنيين من الإناث؟
- هل تم تحديد اهتمامات ومصالح المجموعات المستضعفة والأكثر تأثرًا (وخاصةً الفقراء)؟
- هل يوجد أي أصحاب مصلحة جدد من المحتمل ظهورهم كنتيجة لتنفيذ المشروع؟

يستحق الأمر أحيانًا أن يتم تقسيم مجموعات الأشخاص ذوي العلاقة مرة أخرى، واستحداث مجموعات، وفئات أكثر للأشخاص المعنيين من أجل الحصول على تحليل أكثر تفصيلاً فيما يخص التأثير والأهمية.

كما يقترح **(Mainardes & Alves atc)** نموذج من ستة أنواع من أصحاب المصلحة :(منظم، مراقب، شريك، سلبي، تابع، وغير صاحب مصلحة).[2]

[1] Grimble, R., & Wellard, K. (1997). Stakeholder methodologies in natural resource management: a review of principles, contexts, experiences and opportunities. Agricultural systems, 55(2), 173-193.

[2] Mainardes, E. W., Alves, H., & Raposo, M. (2012). **A model for stakeholder classification and stakeholder relationships. Management decision**.

هناك بعض الاعتبارات الواجب مراعاتها عند تصنيف أصحاب المصلحة إلى فئات[1]:

- **التعرف على تداخل فئات المستخدمين:** هناك العديد من الحالات التي يندرج فيها فرد أو مجموعة في أكثر من فئة واحدة. على سبيل المثال، يمكن أن تكون المجتمعات من المستخدمين والمستفيدين.
- **النظر في تقسيم الفئات:** يمكن تقسيم الفئات إلى فئات فرعية إذا كانت مفيدة. فئة أصحاب المصلحة في الحكم، على سبيل المثال، تم تقسيمها بالفعل إلى ثلاث فئات فرعية. وبالمثل، قد يكون من المفيد بشكل خاص تقسيم فئة المستخدم إلى مجموعات فرعية أخرى.

- **إدراك أن أصحاب المصلحة في المشروع يتغيرون مع مرور الوقت:** يمكن لأصحاب المصلحة الجدد الدخول إلى منطقة التدخل بينما يفقد الآخرون تأثيرهم أو اهتمامهم. لذلك فإن تحديد أصحاب المصلحة هو عملية مستمرة ينبغي إعادة النظر فيها على فترات زمنية طوال عمر المشروع.[2]

كما أن هناك ثلاث **فئات الأشخاص أصحاب المصلحة (ذوي العلاقة)**[3]:

أ. **الأشخاص المعنيون الأساسيون:** مثل: المستفيدين المباشرين والشخص المعني ذوي المصلحة المباشرة (المستخدمين النهائيين، المزارعين، الفقراء من سكان الحضر، إلخ).
ب. **الأشخاص المعنيون الثانويون:** أي الوسطاء في عملية توصيل المساعدات للأشخاص المعنيين الأساسيين (مثل المهنيين المتخصصين والمستشارين والممارسين والاستشاريين والخبراء والمسؤولين الحكوميين، المنظمات غير الهادفة للربح ومنظمات القطاع الخاص، إلخ.).
ت. **الأشخاص المعنيون الخارجيون:** مثل: صنَّاع القرار وواضعي السياسات (السياسيين، كبار الموظفين الحكوميين، الهيئات على مستوى المقاطعة، الهيئات الحكومية، إلخ.)

4.2.1.3 تحليل ذوي العلاقة (Stakeholders Analysis)

بعد تحديد أصحاب المصلحة في المشروع، فإن الخطوة التالية هي استكمال تحليل أصحاب المصلحة. وتحليل أصحاب المصلحة هو عملية منهجية لجمع وتحليل المعلومات النوعية لتحديد الأمور التي يجب حسابها عند تطوير وتطبيق السياسة أو البرنامج[4].

---

[1] PM4NGOS(2017). Op.cit,P121.
[2] PM4NGOS(2017). Ibid.
[3] Netssaf (2008): Op.cit.
[4] Murdiyanto, E., Budiarto, B., & Dewantoro, V. (2020). **The Stakeholders Analysis In The Farmers' Empowerment**.

وتتضمن عملية تحليل أصحاب المصلحة ما يلي:

- **استكشاف مصالح أصحاب المصلحة.**

وذلك بالإجابة على التساؤلات التالية:

- ما الذي قد يكسبونه أو يخسرونه من خلال المشروع؟
- ما هي توقعات أصحاب المصلحة (إيجابية أو سلبية)؟
- ما هي الموارد التي يمكنهم الالتزام بها؟
- ما هي الأدوار المحتملة لأصحاب المصلحة؟
- ما القدرات التي لديهم؟
- هل هم أنصار أم حاصرات؟

- **تحديد تأثير أصحاب المصلحة.**

يشير التأثير إلى القوة التي يتمتع بها أصحاب المصلحة على مشروع مثل: سلطة اتخاذ القرارات، أو قدرتهم على التأثير في أنشطة المشروع، أو أصحاب المصلحة بطريقة إيجابية أو سلبية.

- ما هو مدى التعاون أو الصراع في العلاقات بين أصحاب المصلحة؟
- من لديه القدرة على إحداث التغيير للمشاكل العاجلة والقضايا الأساسية والأسباب الجذرية؟

هناك جوانب جوهرية في تحليل أصحاب المصلحة وهي[1]:

أ. إنشاء جميع أصحاب المصلحة ذوي الصلة بالقضايا، والتي يمكن أن تتكون من: (التنظيم، والجماعة، والإدارة، والهيكل، والشبكة، والأفراد، وما إلى ذلك التي تتعلق بالمشاكل أو القضايا).
ب. تجميع أصحاب المصلحة على أساس أهميتهم وقوتهم في أداء الأنشطة.
ت. تطوير استراتيجية لإيجاد أنسب طريقة لربط المزارعين مع أصحاب المصلحة.

[1] Murdiyanto, E., Budiarto, B., & Dewantoro, V. (2020). Ibid.

في حين أن هناك العديد من الأدوات التي يمكن استخدامها لإجراء أنشطة تحليل تأثير أصحاب المصلحة ومنها:

- الرسم البياني **Venn**.
- التوجهات والمواقف.
- مصفوفة تحليل أصحاب المصلحة.

أولاً: الرسوم البيانية (Venn diagram)

يستخدم مخطط فيني **(Venn diagram)** للتعرف على المنظمات والمجموعات النشطة في المجتمع، ويحدد كيفية العلاقات بين المنظمات والمجموعات وأعضائها، وفهم كيفية تفاعلهم مع بعضهم البعض والذي قد يكون هذا مفيدًا عند تعيين المسؤوليات أثناء مرحلة التخطيط[1]. كما أن نهج مخطط فين يصور تجانس أصحاب المصلحة المتعددين والملاءمة فيما بينهم[2].

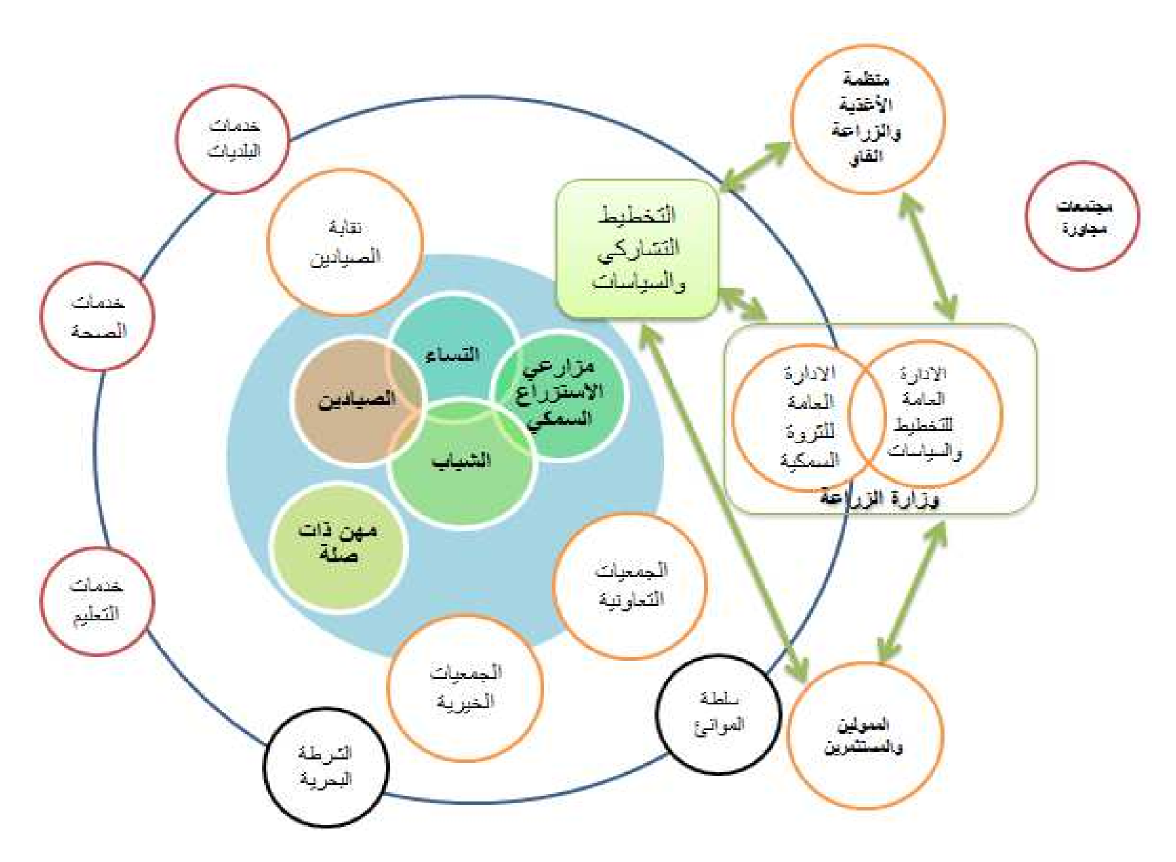
يتم إنشاء مخططات (Venn) لتحليل وتوضيح طبيعة العلاقات بين مجموعات أصحاب المصلحة الرئيسيين وفقا لما يلي:

- يتم تطوير مخطط (Venn) من خلال منظور صاحب مصلحة واحد في المشروع (أو مجموعة من أصحاب المصلحة في المشروع).
- تحدد كل دائرة في الرسم البياني أحد أصحاب المصلحة المشاركين في المشروع.
- يمكن أن يساعد حجم الدائرة المستخدمة في الإشارة إلى القوة والتأثير النسبي لكل صاحب مصلحة.
- يتم استخدام الفصل المكاني للإشارة إلى القوة أو الضعف النسبيين لعلاقة وتفاعل العمل بين المجموعات والمنظمات المختلفة.

تُستخدم مخططات Venn عادةً كأداة للتخطيط التشاركي مع المجموعات المستهدفة لمساعدتهم على تعريف مفهومهم لهذه العلاقات.

[1] Geilfus, F. (2008). Op.cit.,P41.
[2] von Wallpach, S., & Koll, O. (2017). **Making Sense of Stakeholder Brand Reputations: A Venn-diagram Approach to Visualize Cross-stakeholder Homogeneity and Fit with Intended Reputation**.

تُقدم الصورة أدناه مثالًا على استخدام رسم Venn لتحديد قوة وتأثير أصحاب المصلحة المتعددين المشاركين في مجتمعات الصيد والثروة السمكية من خلال منظور إحدى مجموعات أصحاب المصلحة.



شكل رقم(4.1): مثالًا على استخدام رسم Venn لتحديد قوة وتأثير أصحاب المصلحة المشاركين[1]

ثانياً: التوجهات والمواقف

تعد إدارة أصحاب المصلحة عملية أساسية تهدف إلى تعظيم المدخلات الإيجابية وتقليل المواقف الضارّة من خلال مراعاة احتياجات ومتطلبات جميع أصحاب المصلحة في المشروع. ومع ذلك، فإن آليات إدارة أصحاب المصلحة في المشروع الحالي هي تفاعلية وليست استباقية، وتقدم بشكل أساسي منظورًا فعالاً[2].

يمكن تحليل أصحاب المصلحة (ذوي العلاقة) بناءً على كل من **التوجهات والمواقف** التي تتبناها المنظمة او المؤسسة مثل (الدعم–الحياد–الضد– الاهتمام وغير الاهتمام– المرونة–

[1] الفرا، علاء (2019). التخطيط التشاركي ودوره في اعادة تأهيل مجتمعات الصيد البحري والثروة السمكية بعد العدوان على غزة 2014، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة، ص81.

[2] Di Maddaloni, F., & Davis, K. (2018). **Project manager's perception of the local communities' stakeholder in megaprojects. An empirical investigation in the UK**. International Journal of Project Management, 36(3), 542-565.

المعارضون وقدرتهم على اغلاق المشروع)، **وتأثير ذوي العلاقة** مثل (قوي – متوسط – ضعيف). وقد تم تصنيفهم لأربع فئات على النحو التالي[1]:

- **الواجب ارضاؤهم (A:Keep Satisfied)**

أهم من في المشروع وتأثيرهم ضعيف ويجب إرضائهم مثل: الفئة المستفيدة، فلهم أهمية عالية وتأثير قليل.

- **اللّاعبون الرئيسيون (B:Key player)**

حجر الأساس في المشروع مثل الممولين& فريق العمل& مجلس الإدارة، فلهم أهمية عالية وتأثير عالي.

- **الواجب التواصل معهم (C: Keep Informed)**

فقط للتواصل معهم، لهم أهمية وقليلة وتأثير قليل.

- **الواجب دمجهم (D: Keep Engaged)**

الدمج في العمل، فلهم أهمية قليلة ولكن أصحاب تأثير عالي

جدول رقم (4.1) يبين تحليل ذوي العلاقة وفقا للتوجهات والتأثير لكل طرف

م	أصحاب المصلحة	التوجهات والمواقف Attitude المصالح وكيفية تأثرها (من1–10)		التأثير Influence القدرة على احداث التغيير (من1–10)		النشاط
		التقدير المتوقع• E	تقدير الثقة• C	التقدير المتوقع E	تقدير الثقة C	
1						تخطيط وادارة ورقابة وتنظيم

ووفقاً لكل ما سبق يتم تحليل اصحاب المصلحة وفقاً للشكل التالي[2]:

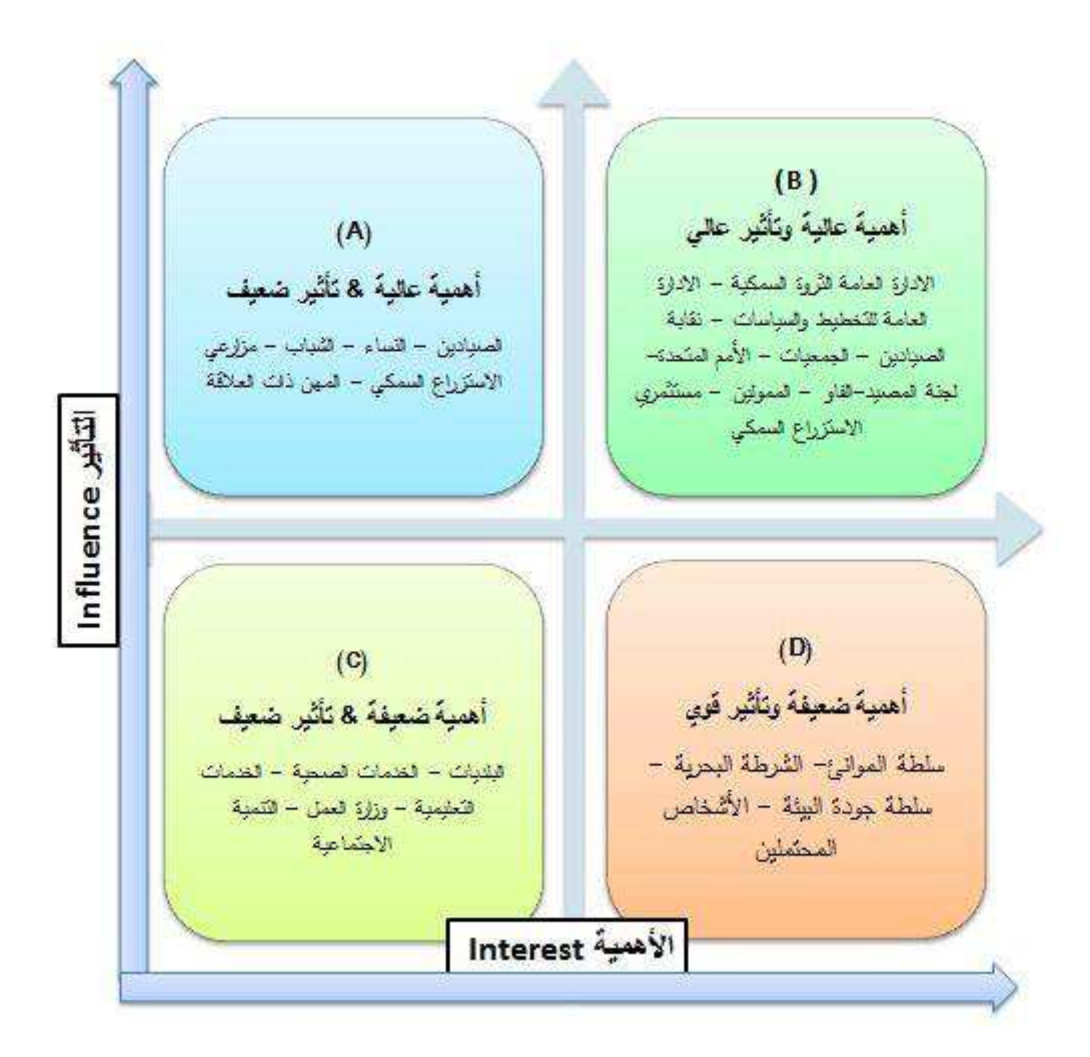
---

[1] PM4NGOS(2017). Op.cit.,P122.

• التقدير المتوقع من (1–10) وهي كالتالي (1–4 = ضعيف ، 5= متوسط ، من 6 –10 قوي).

• ثقة التقدير تعني ثقة الباحث في التقدير المتوقع

[2] Slabá, M. (2014). **Stakeholder power-interest matrix and stakeholder-responsibility matrix in corporate social responsibility**. Proceeding of 8th International Days of Statistics and Economics, 1366-1374.



شكل رقم (4.2): يوضح توزيع الاطراف ذات العلاقة وفقا للأهمية والتأثير على المشاريع[1]

ثالثاً: مصفوفة تحليل أصحاب المصلحة

كما يمكن تحليلهم وفق المصفوفة التالية[2]:

جدول رقم (4.2): يبين مصفوفة تحليل أصحاب المصلحة

م	أصحاب المصالح والخصائص الأساسية	الاهتمامات وكيف تتأثر بالمشكلة	القدرة والدافع لإحداث التغيير	الإجراءات الممكنة لمعالجة مصالح أصحاب المصلحة

[1] الفرا، علاء (2019). التخطيط التشاركي ودوره في اعادة تأهيل مجتمعات الصيد البحري والثروة السمكية بعد العدوان على غزة 2014، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة،ص84.

[2] Slabá, M. (2014). Op.cit.

تستخدم مصفوفة تحليل أصحاب المصلحة النتائج المستمدة من مخطط فين أو أدوات تخطيط نفوذ أصحاب المصلحة الأخرى؛ لزيادة تحديد وتوضيح وإبلاغ المصالح والقدرات والإجراءات المحتملة لأصحاب المصلحة في المشروع.

بخلاف مخطط Venn، تتيح المصفوفة سردًا إضافيًا يوفر بيانات إضافية عن أصحاب المصلحة ومصالحهم، وتأثيرهم والإجراءات المحتملة لمعالجة مصالح أصحاب المصلحة.

تساعد المصفوفة على تحديد طرق لإشراك أصحاب المصلحة بشكل مناسب حتى يتمكنوا من المشاركة بشكل مفيد في جميع مراحل دورة حياة المشروع.

4.2.1.4 اشراك ذوي العلاقة (Stakeholders Engagement)

يمكن أن تشكّل المراحل المبكرة لبدء المشروع، ومراحل الاستكشاف تحديات للعديد من فرق المشروع عند النظر الى مشاركة أصحاب المصلحة: "ما هو الكافي؟" ما هو الكثير؟ "ما الذي يتعين علينا بالفعل الحديث عنه؟[1]

يعتمد اشراك على شبكات أصحاب المصلحة، فنجد نادرا ما يعمل مدير المشروع بمفرده، حتى أصغر المشاريع.

تتوسع شبكة العلاقات كلما زاد تعقيد المشاريع حتى يمكن أن تشمل مجموعات المجتمع والوزارات الحكومية والموردين والمنظمات غير الحكومية المحلية والجامعات والمنظمات الدينية وغيرها.

أحد التحديات التي تواجه إدارة شبكة من أصحاب المصلحة هو ضمان وجود وضوح فيما يتعلق بأدوار ومسؤوليات وسلطة واتصالات مختلف الجهات الفاعلة في المشروع؛ لذا يساعد مخطط RACI في مواجهة تلك التحديات[2].

ولتحقيق اشراك ذوي العلاقة لا بد لنا من المرور على ما يلي:

---

[1] Blood, A. (2013, June). **Stakeholders Engagement: Reclaiming the Balance when Economics Dominate**. In IAIAConference Proceeding of „" Impact Assessment: The Next Generation"" 33rd Annual Meeting of the International Association for Impact Assessment.
[2] PM4NGOS(2017). Op.cit.,P122.

أولاً: مصفوفة RACI

هي من الأدوات التي تساعد في مواجهة تحدي ادارة شبكة المصالح، وهي تستمد اسمها من اختصار للأدوار الرئيسية الأربعة المحددة عادة في المصفوفة[1]:

أ. **مسؤول؟** من يقوم بالعمل؟

لكل مهمة عادة ما يكون هناك دور واحد هو الرائد في إكمال العمل، على الرغم من أنه يمكن تفويض مهام أخرى للمساعدة.

ب. **مسائل؟:** من يوافق و يوقع على النتائج؟

عادة يكون مدير المشروع هو المسائل عن كل صغيرة وكبيرة تتعلق بنجاح أهداف المشروع

ت. **استشارة:** من يحتاج إلى استشارة عن نشاط من أجل مدخلات المشروع؟

ث. **الابلاغ:** من يحتاج إلى أن يبقى على اطّلاع من خلال نسخ من التقارير والبريد الإلكتروني، الخ

ويقدم الرسم البياني التالي مثالاً لمصفوفة RACI المبسطة:

كما يمكن دمجهم وفقاً لمصفوفة المسئوليات التالية:

جدول (4.3) يبين مصفوفة المسئوليات

المهمة	مسئول	مسائل	استشارة	اطلاع/ابلاغ

يجلب مفهوم التمكين معه فهم المستويات والعلاقات المتعددة والمترابطة، ويشمل ذلك أيضًا مشاركة المعلومات على سبيل المثال: (المبادرات الاجتماعية والبيئية، وقضايا العمل، والمسائل التعليمية)، وكلّها ذات صلة بالأفراد والجماعات والمنظمات والمجتمعات التي تتميز بتمكين وقوة أقل، فعندما تسعى الشركة جاهدة لإشراك أصحاب المصلحة ذوي السلطة المنخفضة، فإن الخطوة الأولى هي التعرف على عدم تناسق القوة، وتتبع آثارها، ثم التخفيف

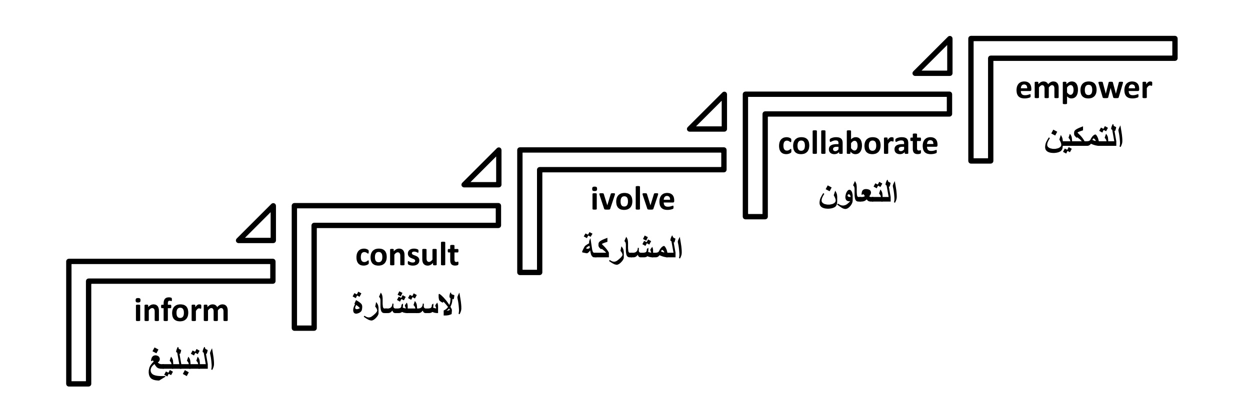
[1] PM4NGOS(2017). Op.cit.,P126.

منها من خلال إجراءات التمكين، فالغرض من التمكين هو تمكين أصحاب المصلحة من التعبير عن آرائهم[1].

يوجد خمسة مستويات للتعامل ودمج المشاركين ضمن إطار أي برنامج او حتى مشروع أو مبادرة مجتمعية معينة وهي كالتالي:

1- التبليغ. 2-الاستشارة. 3-المشاركة. 4-التعاون. 5-التمكين.

والشكل التالي يوضح خطوات التواصل لدمج المجتمع المحلي وصولا للتمكين الحقيقي[2].



شكل رقم (4.3) يبين مستويات التعامل لدمج المجتمع المحلي

ثانياً: المهارات اللّازمة لإشراك أصحاب المصلحة

يوجد نوعين من المهارات اللازمة لإشراك أصحاب المصلحة كما يلي:

أ. مهارات التعامل مع الآخرين

- بناء الثقة.
- حل النزاعات.
- الاستماع الفعال.

[1] Civera, C., De Colle, S., & Casalegno, C. (2019). **Stakeholder engagement through empowerment: The case of coffee farmers**. Business Ethics: A European Review, 28(2), 156-174.

[2] الفرا، علاء(2019). مرجع سابق.

- التغلب على مقاومة التغيير.

ب. مهارات الإدارة

- تسهيل الإجماع تجاه أهداف المشروع.
- التأثير على الناس لدعم المشروع.
- التفاوض على اتفاقات لتلبية احتياجات المشروع.
- تعديل السلوك التنظيمي لقبول نتائج المشروع.

4.2.1.5 التواصل مع أصحاب العلاقة (Stakeholders Communication)

بمجرد تحديد أدوار ومسؤوليات أصحاب المصلحة في المشروع، يظهر تحدي التنفيذ لإدارة اتصالات المشروع مع هذه المجموعات.

يستخدم فريق التصميم النماذج الأولية بنشاط للمساعدة في التواصل، ثم يسمح للنماذج الأولية بأن تصبح تمثيلاً مستقلاً للمعرفة التي يشاركها أصحاب المصلحة.[1]

التواصل الجيد هو فن وعلم، ويعتمد على المهارات الشخصية والقيادية لمدير المشروع فترة تنفيذ المشروع.

علم التواصل الجيد هو التحديد الدقيق لاستراتيجية اتصال المناسبة فيما يتعلق بحجم المشروع وتعقيده.

في سياق مشروع كبير، يمكن لممارسات الاتصال غير الرسمية أو المخصصة أن تحول النجاح بسرعة إلى كارثة

نتيجة لذلك، يجب أن يكون هناك وضوح فيما يتعلق بـ "ماذا" ، "لماذا" ، "من" ، "كيف" و"متى" للاتصالات، ويمكن تحديد هذه المعلومات في اتصال بتنسيق خطة مثل ما يلي[2]:

جدول رقم (4.4) يبين التواصل مع أصحاب العلاقة

التواصل	المقترح	الجمهور	مؤلف	مخصص لـ	تواصل مركب	التكرارات

[1] Lauff, C. A., Knight, D., Kotys-Schwartz, D., & Rentschler, M. E. (2020). The role of prototypes in communication between stakeholders. Design Studies, 66, 1-34.
[2] PM4NGOS(2017). Op.cit

عند تحديد وسيلة الاتصالات، تحتاج الآلية إلى دليل مطابقة رسائل المشروع وأصحاب المصلحة، فيما يلي عدة أسئلة يجب طرحها عند تحديد الآليات التي يجب استخدامها للاتصال بالمشروع:

- ما هي الآلية أو المركبة التي ستزيد من احتمالية تلقي الرسالة، وفهمها، والتعامل معها بالفعل؟
- ما مقدار المعلومات التي سيتم تضمينها وعلى أي مستوى من التفاصيل؟
- ما هي الآلية الأنسب لنوع الرسالة؟
- ما الآلية التي يفضلها صاحب المصلحة؟
- ما هو مستوى التفاعل المطلوب (طريقة أو طريقتان)؟

علاوة على ذلك، من المهم التمييز بين الاتصالات العادية أو المستمرة مع أعضاء فريق المشروع والجهات الراعية وأصحاب المصلحة الرئيسيين الآخرين بشكل منتظم.

تشمل الأساليب المختارة تقارير الحالة، والاجتماعات المجدولة، والتحديثات الشهرية، والاتصالات القائمة على الأنشطة، وجلسات القضايا والمواضيع، واجتماعات الموردين، وجداول التدريب.

4.3 آفاق الشراكة بين المجتمعات

4.2.2 تعريف الشراكة

يمكن أن يكون التعاون بين المنظمات محفوفًا بالمخاطر بشكل كبير، وتشير بعض الدراسات إلى معدلات فشل عالية للغاية للمساعي التعاونية، مثل: التحالفات الاستراتيجية، والمشاريع المشتركة[1].

يعرف كل من (Jain and Polman,2003) الشراكة بأنها: "الجمع بين القدرات المؤسسية، والموارد البشرية في شكل مهارات، وخبرات، وأفكار لمعالجة المشكلات الشائعة التي غالباً ما تتجاوز قدرة منظمة، أو مجموعة واحدة"[2].

---

[1] Gulati, R., Wohlgezogen, F., & Zhelyazkov, P. (2012). **The two facets of collaboration: Cooperation and coordination in strategic alliances**. Academy of Management Annals, 6(1), 531-583.

[2] Jain S.P. & Polman W.(2003). ***Panchayati Raj Model in India*, Food and Agriculture Organization of the United Nations**, Regional Office for Asia and the Pacific Bangkok, 2003second Edition,P75.

مما سبق يمكن تعريف الشراكة اجرائياً بأنها حل مشترك للمشكلات التي تواجه منظمات أو المجتمعات عن طريق التواصل فيما بينها إما من خلال ورش عمل، أو اجتماعات، أو مجموعات مركزة أو معارض أو غيرها..

4.3.2 أنواع الشراكة

تهدف الشراكة إلى حل مشترك للمشكلات، وتبادل الموارد والتعاون والتنسيق وبناء التحالفات، ويمكن أن تكون العلاقة بين الشركاء مؤقتة أو دائمة (الهيئات المحلية، الحكومة، المنظمات غير الحكومية)، ويمكن تقسيم أنوع الشراكة[1]:

أ. **الشبكات:** غالباً ما تكون العلاقات بين الشركاء داخل الشبكات أقل رسمية أو غير رسمية. الغرض الرئيسي لمعظم الشبكات هو تبادل المعلومات بين الأعضاء.

ب. **التنسيق:** العلاقات بين الأعضاء ترتبط ارتباطا وثيقا بتعريف مهام محددة بين المنظمات، التي تتطلب موارد (للتمثيل والإدارة وإتمام المهام المحددة) تتعدى مشاركة المعلومات.

بعد وقوع كارثة، تنضم عدد من الوكالات للاستجابة للاحتياجات العاجلة وكذلك لتسهيل عملية التعافي، وتتطلب معظم حالات ما بعد الكوارث استجابة متعددة القطاعات بمشاركة تجمع واسع من الجهات الفاعلة الإنسانية الدولية.

ت. **التعاون:** العلاقات القوية بين الأعضاء في المناطق الوظيفية ذات المساحات الأكثر اتساعًا التي يتم تحديدها للنشاطات المشتركة (على سبيل المثال، شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية).

4.3.3 مبادئ الشراكة

يوفر التركيز المفاهيمي على قضايا التنسيق بدلاً من قضايا التعاون منظورًا مختلفًا للتحالفات: بينما يركز منظور التعاون الاهتمام على مستوى اتفاق الشركاء حول الأهداف، ومساهمة الموارد، وتقاسم المنافع، يسلط منظور التنسيق الضوء على الطرق المحددة التي يبتكرها الشركاء لتنفيذ التنظيم والإدارة، والأهم من ذلك أنه لا يتم حل تحديات التنسيق لمجرد توافق مصالح الشركاء[2]. وتتميز مبادئ الشراكة بما يلي[3]:

---

[1] Jain S.P. & Polman W.(2003) . Ibid,P65.
[2] Gulati, R., Wohlgezogen, F., & Zhelyazkov, P. (2012). Op.cit.
[3] Jain S.P. & Polman W.(2003) . *Previous reference*,Edition,P66.

أ. **الثقة:** هي الأكثر أهمية إذا تجاوزت الشراكة العديد من الحدود بين (العلاقات بين الأشخاص، المؤسسات، الثقافات) في مثل هذه الظروف تكون العلاقات مفتوحة لخطر سوء الفهم، وهناك حاجة إلى تعبير واضح عن الاهتمام والطموح من كلا الجانبين.

ب. **الشفافية:** بين الشركاء هي الأساس لعلاقة متينة وصادقة. تتطلب العلاقة التي تنطوي على نقل الموارد على سبيل المثال: (إدارة حكومية إلى هيئات محلية، أو من إدارة حكومية إلى منظمات غير حكومية أو من مانح إلى منظمات غير حكومية، هيئات محلية، إلخ...)

ت. **التبادلية:** في هذه الحالة، تكون علاقات الشراكة مفتوحة للحوار، وقائمة على تبادل وجهات النظر، والاحترام أمر في غاية الأهمية.

ث. **التضامن:** يعني الحساسية، والالتزام بالمشكلات، والجهود، والقيود التي يواجهها الشركاء الأخرون خاصة أولئك الذين يعيشون في ظروف الفقر، وهو يعني استعدادًا للاستجابة بشكل مناسب، وفي الوقت المناسب للاحتياجات المتنوعة.

ج. **المسائلة:** أي شراكة تنطوي على حقوق والتزامات، وهي تحدي كبير عندما يمتلك أحد الشركاء الموارد، ويتعين على الآخر أن يطلبها، أو يكون لديه القدرة على تقرير مالي، والآخر مسؤول عن تلك الموارد.

4.3.4 متطلبات الشراكة الفعالة

يتم توفير التنسيق من خلاله لجميع الوكالات التي تستجيب للكارثة من خلال نظام المجموعات، وفي حال غياب هذا التجمع يجب تشكيل مجموعات تهدف الي إعادة التأهيل، والاعمار، وبناء البنية التحتية مثل: (المأوى، والتعليم، والصحة، والمياه، والصرف الصحي، والنظافة العامة) هي توفر الأساس لتبادل المعلومات بين الوكالات[1].

4.3.4 مصادر الصراعات في الشراكة

تتعدد الصراعات والنزاعات في فلا يخلو أي مجتمع من صراعات بين الشركاء، ويمكن التقليل من تلك النزاعات من خلال عدة نقاط أهمها[2]:

- تشجيع التواصل المفتوح وطرق التفاوض على الاختلافات المعبر عنها لتلبية بعض احتياجات جميع الشركاء على الأقل.
- تحديد صراعًا محددًا مهمًا للشراكة والشركاء المعنيين.

[1] SKAT&IFRC&RCS(2012).*Sustainable Reconstruction in Urban Areas, A Handbook*.P40-41.

[2] Jain S.P. & Polman W.(2003) . *Previous reference*,P68.

- اختيار الشخص الذي ينظر إليه على أنه محايد للعمل كمراقب عملية باتفاق من جميع الشركاء على دوره المتمثل في (الحفاظ على الوقت، وتقديم التوضيحات أو الملاحظات، لاقتراح الطرق الممكنة لإدارة أو حل النزاع).
- الطلب من الشركاء المتنازعين تحديد مواقفهم دون مقاطعة.
- اطلب من كل شريك معارض إعادة صياغة التفسيرات أو وجهة نظر الطرف الآخر. وغالباً ما ينتج عن هذا الجهد لفهم موقف الطرف الآخر بشكل أكثر وضوحًا من خلال إدارة مفيدة للصراعات.

4.3.5 مزايا الشراكة مع ذوي العلاقة

تتميز الشراكة مع ذوي العلاقة بما يلي:

- يقلِّل التخطيط لاشتراك الأشخاص المعنيين من الإخفاقات في التنفيذ.
- ضمان اشتراك كل الأشخاص المعنيين ذوي الصلة بالعملية.
- شرطٌ مسبقٌ لإعطاء الناس مجالاً لإبداء رأيهم فيما يتعلق بتأثير المشروعات على حياتهم.

4.3.6 عيوب الشراكة مع ذوي العلاقة

- عملية مستنفدة للوقت.
- تحتاج خبرة ومعرفة محلية.
- خطرُ إغفال الأشخاص المعنيين المهمين.
- قد لا تمثِّل الواقع الحقيقي في حال تنفيذها بمشاركة عدد قليل من الناس.

4.4 ختام الفصل الرابع

استعرضنا معاً في هذا الفصل العديد من القضايا الجوهرية بداية من ادارة ذوي العلاقة من خلال تحديدهم باستخدام طريقة العصف الذهني، وتصنيفهم، ومن ثم تحليل ذوي العلاقة باستخدام الرسوم البيانية وصولا الى التوجهات والمواقف، ومصفوفة تحليل أصحاب المصلحة المتعلقة بذوي الشأن، ثم تحدثنا عن اشراك ذوي العلاقة باستخدام مصفوفة RACI، والمهارات اللازمة لإشراكهم، وصولاً الى كيفية التواصل الجيد معهم.

ثم تطرقنا الى آفاق الشراكة بين المجتمعات متناولين تعريف الشراكة وأنواعها مبادئها، ومتطلباتها، ومصادر الصراعات، ومزايا وعيوب الشراكة مع أصحاب المصلحة

لذا تؤسس الفصول الأولى لبناء على أُسس راسخة عند التعامل وقت الأزمات والكوارث، بما يسهم في بناء استراتيجيات وخطط قائمة على تحليل دقيق للفئات والمجتمعات الهشة يكون فيه المواطن حجر الأساس في مواجهة الأزمات والكوارث والعمل على الحد منها بكل ما أمكن من طاقات.

الفصل الخامس

خطوط عريضة في ادارة الأزمات والكوارث

الفصل الخامس: خطوط عريضة في ادارة الأزمات والكوارث

5.1 تمهيد

يعد علم الأزمات والكوارث علم متعدد المجالات، فهي علوم تعتمد على أخرى ومن تلك العلوم البيئة، والكيمياء، والفيزياء، والرياضيات، والادارة، والهندسة، وغيرها التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً ببعضها البعض.

هناك حاجة إلى إعادة تصميم النهج العلمي لإدارة الكوارث من خلال نظام دورة حياة إدارة الكوارث والأزمات بالكامل (التأهب والاستجابة والتعافي والتخفيف) للحد من الخسائر البشرية، والمادية، وإنشاء نهج علمي متعدد التخصصات في إدارة الكوارث[1].

يمكن أن تهدّد الأزمات استمرار وجود أي منظمة في بيئة الأعمال المضطربة التي تتسّم بدرجة عالية من عدم اليقين، يجب على المديرين تطوير مهارات أقوى في اتخاذ قرارات الأزمات، كما أن إدارة الأزمات هي عنصر حاسم في الإدارة الاستراتيجية المعاصرة، ويمكن توقع قيام المديرين بعمل أفضل في التعامل مع الأزمات إذا اتبعوا نهج الخطوات الست بدمج إدارة الأزمات في عملية الإدارة الاستراتيجية[2].

5.2 جُمل في الكوارث

هناك جمل تضعنا في فهم عميق للكوارث هي:[3]

- كيف تخلق وتصنع فرصة من الكارثة؟
- ادارة الكارثة قوة.
- ادارة الكارثة لغة عالمية وانسانية.
- العمل في الكوارث بحاج لضوابط وقوانين
- الكبار يفكرون في القضايا الكبرى.

الاجابة على التساؤل (لماذا؟) هو مفتاح حل الكوارث؟

---

[1] Momani, N. M. (2017). **Academic role in disasters and crises management: opportunities and challenges**. International journal of emergency management, 13(2), 150-159.

[2] Chong, J. K. (2004). Six steps to better crisis management. Journal of Business Strategy.

[3] الأغا، محمد (2019). **القوانين والتشريعات والمواصفات البيئة**، برنامج ماجستير ادارة الأزمات والكوارث، الجامعة الاسلامية، غزة.

5.3 كوارث عالمية ساخنة

هناك العديد من الكوارث الكبرى التي تؤثر في مصير العالم، والتي قد تؤدي الي خراب وتدمير الأرض بأكملها، ومن تلك الكوارث: (ظاهرة الاحتباس الحراري، ندرة المياه، السلاح النووي، التغير المناخي، التضخم السكاني، الأمراض، الجريمة، المجاعات، الجهل، والبطالة، وغيرها)، وعند تحديد اولويات تلك المشاكل يمكن أن نصل الي أهم المشكلات العالمية، وهي: (الحروب، ندرة المياه، الكوارث الطبيعية، البطالة، التلوث)

يتنوع تصنيف الكوارث فمنها بشرية وطبيعة، وتكنولوجية، وأخرى مجتمعية وغيرها

5.4 ادارة الكوارث كعلم

يوجد ستة مراحل لإدارة الكارثة وهي:

المرحلة الأولى: المؤشرات والفهم ومجال الاحتياج

تتمثل في ثلاث:

أ- أحداث ومؤشرات الكوارث والتي تقسم الي:

- مؤشرات الطوارئ.
- تصنيف الكوارث الي: (بشرية، طبيعية، تكنولوجية، مجتمعية، الخ..).
- اعلان حالة الطوارئ من خلال:

- نشر أصول الاستجابة بهدف حماية الانسان، وحفظ الممتلكات.
- تحقيق الاستجابة من خلال: (تجميد القوانين، وتوسيع دائرة الخدمات الاجتماعية، وتقديم المساعدات العاجلة.

ب- فهم الكارثة من خلال التأثير، والأسباب الرئيسية لتلك الكوارث بتحديد مناطق التعرض، تصنيف الخطر (طبيعي، بشري)، والهشاشة العامة للمجتمعات.

ت- مجالات الاحتياج وذلك من خلال:

- التعامل مع الطوارئ كعملية ملموسة، وفي سياق اجتماعي، ومالح ووظائف مهددة.
- العمل على تصنيف الاحتياج بعد الكوارث (حماية أرواح، ممتلكات، بيئة، امداد الناس بالدعم اللازم للتحرك...).

المرحلة الثانية: تقييم المخاطر

ادارة المخاطر من خلال عمليتين أساسيتين؛ وهما:

العملية الأولى: تقييم المخاطر.

العملية الثانية: متابعة المخاطر.

ويشتمل تقييم المخاطر على ستة مراحل، وهي:

أ. تحليل المخاطر.
ب.تصنيف المخاطر.
ت.تخمين المخاطر.
ث.التعرض والعناصر في المخاطر.
ج.تخمين الهشاشة.
ح.تقدير المخاطر.

يتم تقييم المخاطر من خلال تقييم المخاطر المرتبطة بالخطر، وفهم طبيعته، والضرر الذي يسببه، وشدة واحتمال حدوثه.

وهناك عدة خطوات لتقييم المخاطر، وهي من خلال:

أ. التعرف على الأخطار.
ب. معرفة المتضررين.
ت. تقييم المخاطر والاجراءات الاحتياطية.
ث. تسجيل النتائج وتنفيذها.
ج. مراجعة التقييم وتحديثه.

يتم تقدير الخطر من خلال مصفوفة مخاطر خاصة وبأشكال متعددة

ويتم التحكم بالمخاطر بالتعرف على:

- طبيعة الخطر (طبيعي، بشري).
- حساب العناصر في المخاطر (السكان، التركيب).
- تقييم الهشاشة مثل (العمر، الجنس، الدخل، طبيعة البناء...).

المرحلة الثالثة: تخيل وتصور المخاطر

يتم ذلك باستخدام العديد من التقنيات، منها: (تحليل المعلومات، منحنيات المخاطر، الخرائط، التطبيقات التقنية GIS – GPS، بيانات بنية تحتية خاصة، صور متحركة).

المرحلة الرابعة: مراحل الطوارئ (الهيكلية وغير الهيكلية)

تنقسم الي هذه المرحلة الي أربع: (التخفيف، الاستعداد، الاستجابة، التعافي).

المرحلة الخامسة: تقييم التكاليف

ويعد تقييم التكاليف من الأمور الواجب أخذها فالاعتبار لإدارة الموارد، والتكاليف الخاصة بتطبيق مراحل الطوارئ الأربعة.

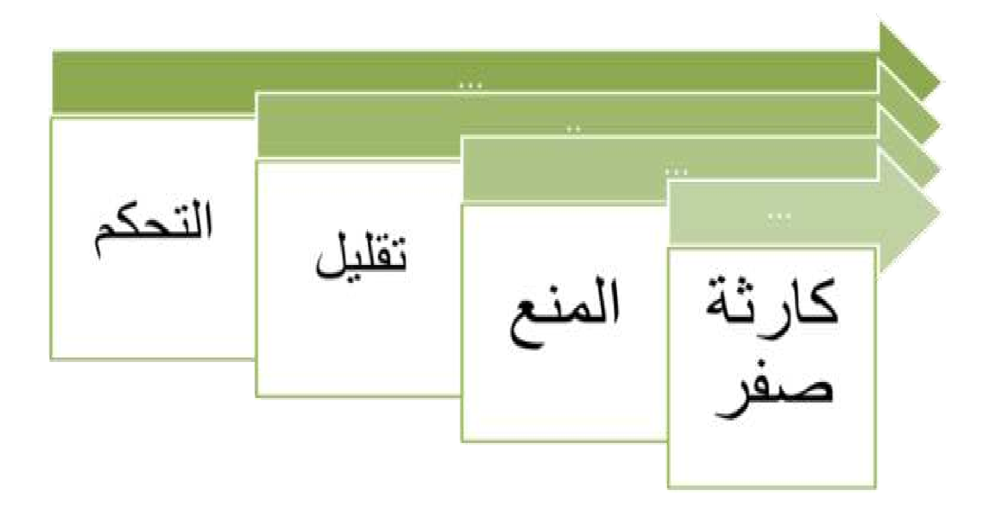
المرحلة السادسة: الحد من المخاطر (DRR)

يتم الحد من المخاطر باتباع استراتيجيات تنقسم الي هيكلية، مثل: (الرموز، المقاييس، التعزيز، تدابير وقائية)، وغير هيكلية مثل: (نقل المخاطر، خطط الطوارئ، الانذار المبكر، تخطيط استخدام الأراضي).

وبالتالي فإن الحد من المخاطر يكون بعدة أشكال منها تجنب العناصر، التقليل والتخفيف من المخاطر، الاحتفاظ بالمخاطر اما بالقبول أو تحمل التكلفة، أو نقل الخطر (داخلي أو خارجي)

وبالتالي فان الحد من المخاطر يمر بأربع مراحل وهي:

أ. التحكم.
ب. التقليل.
ت. المنع.
ث. كارثة أو مشكلة صفر.



شكل (5.1): مراحل الحد من المخاطر

ان التفكير في ادارة الكوارث لا يجب أن يقتصر على مراحل الطوارئ الهيكلية وغير الهيكلية وانما يتعدى ذلك النظر الي الست مراحل الرئيسية ابتداء من مؤشرات وفهم ومجالات الاحتياج وصولاً الي الحد من المخاطر.

5.5 خطوات إدارة الأزمات التنظيمية بشكل أفضل

توجد ستة خطوات لإدارة الأزمات بشكل أفضل لتحسين التأهب للأزمات التنظيمية وهي[1]:

الخطوة الأولى: التأقلم Coping

للتعامل مع الأزمة والقيام بكل ما هو ضروري لتقليل الأضرار والخسائر التي تسببت بها، قد تطور بعض المؤسسات خطة لإدارة الأزمات(CMP)، والتي تسمح لمديريها بالاستجابة بشكل صحيح، والقيام بعمل أفضل، وتحقيق التأقلم والتكيف، أما أولئك الذين لم يفعلوا ذلك من المحتمل أن يتعرضوا لمزيد من الضرر والخسارة لأن مديريهم لن يكون لديهم خطة إدارة يعتمدون عليها في إرشادات إجراءات الاستجابة في أثناء الأزمة.

الخطوة الثانية: إعادة التفكير Rethinking

بعد النجاة من الأزمة من خلال التأقلم بشكل جيد، يستحق المديرون استراحة للتعافي من الإرهاق العقلي والجسدي المرتبط بالتوتر؛ لكن لا ينبغي أن يستمروا لفترة التوقف طويلة جدًا فبينما تكون المنظمة في طريقها إلى الشفاء التام يحتاج المديرون إلى القيام ببعض البحث الحقيقي عن الذات ليبحثوا عن إجابات صادقة لهذه الأسئلة: (1) ماذا حدث وكيف حدث؟ (2) ما الذي جعله يحدث؟ (3) لماذا حدث بهذه الطريقة؟.

[1] Chong, J. K. (2004). Op.cit.

الخطوة الثالثة: البدء Initiating

إن لم يؤمن المديرون بمبدأ التحسين المستمر، فإن إعادة التفكير ستدفعهم إلى إعادة النظر في الطريقة التي تستعد بها شركاتهم للأزمة، ويحتاج برنامج إدارة الأزمات إلى تحديث، وتتطلب خطوة البدء من المديرين وزملائهم الذين يشتركون في نفس الإيمان بمبدأ التحسين المستمر أن يلعبوا أدوار التغيير، إذا فعل المديرون ذلك بشكل صحيح وفازوا بمساعدة زملائهم المتشابهين في التفكير فستأتي تغييرات إيجابية؛ ونتيجة لهذه التغييرات الإيجابية، ستظهر الشركة منظمة أقوى وأقل ضعفاً.

يجب إبلاغ أي تغييرات يتم إجراؤها على برنامج ادارة الازمات الخاص بالمؤسسة بسرعة إلى جميع الموظفين المشاركين.

الخطوة الرابعة: الاستشعار Sensing

الغرض الأساسي من الاستشعار هو (التقاط إشارات الإنذار المبكر لأزمة محتملة) وتتطلب هذه الخطوة مراقبة البيئات الداخلية والخارجية للشركة عن كثب، ويساعد تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات(SWOT) النموذجي في المسح البيئي العام، وتحديد الاتجاهات أو التطورات المثيرة للقلق التي قد تهدد المؤسسة.

إذا نظر مدير المؤسسة بجدية كافية، فهناك فرصة جيدة لأن يكونوا قادرين على فهم هذه الاتجاهات والتطورات بشكل كبير.

الخطوة الخامسة: التدخل Intervening

يدفع اكتشاف الإشارات من خلال الاستشعار المديرين إلى اتخاذ اجراء عندما تكون إشارات الإنذار المبكر واضحة لدرجة أنهم لا يستطيعون تحمل تكاليف الجلوس، ومن المهم أن يقوم المديرون بالتحقق من هذه الإشارات مرة أخرى، واستشارة الخبراء، وتقييم جميع عوامل الخطر ذات الصلة للتأكد من أن الموظفين لا يبالغون في رد الفعل.

تعد قدرة المديرين التحليلية وإصدار الأحكام لها أهمية حاسمة في مساعدة موظفيهم للوصول إلى استنتاج نهائي عن اشارات التحذير

الخطوة السادسة: أكياس الرمل Sandbagging

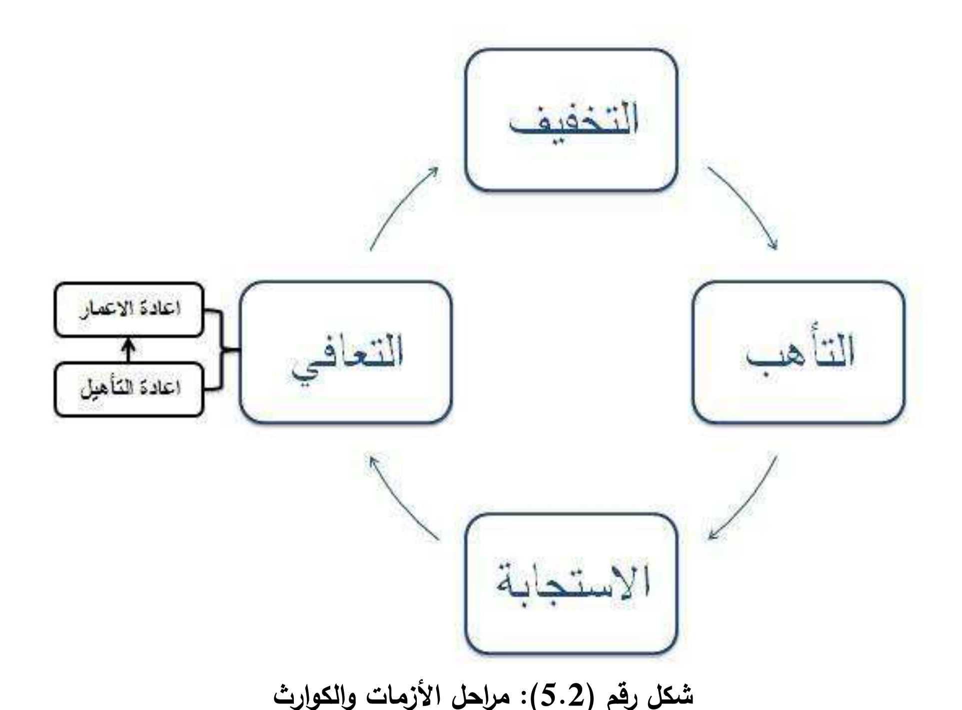
عندما لا تُثمر جهود التدخل بالقضاء على أزمة جنينية، يجب اتخاذ خطوة الكيس الرمل لتحصين المؤسسة، وحمايتها ضد أزمة كاملة تظهر جميع علامات الخطر الواضح لديهم مع قلة الوقت للتداول والانتظار، وإذا كان لدى الشركة خطة إدارة مركزة حالية، فإن تنشيط الخطة ووضع جميع أعضاء فريق إدارة الأزمات في حالة تأهب قصوى هو الشيء الصحيح الذي يجب القيام به، لذا يجب تعبئة جميع الموارد الاحتياطية، بما في ذلك الأفراد والمعدات ووضعها في حالة الاستعداد.

إذا لم تنجح خطة وضع الأكياس الرملية في المؤسسة، فسيتم تشغيل "الخطوة (1) التأقلم" مرة أخرى، متبوعة بخطوات أخرى بنفس التسلسل

إن التردد والمماطلة سيقتلان المؤسسة في حال عدم التعاطي مع علامات الخطر

5.6 مراحل ادارة الازمات والطوارئ

تتكون مراحل الأزمات والكوارث من أربعة مراحل رئيسية، وهي: (التخفيف والاستعداد والاستجابة والتعافي) والشكل التالي يوضح تلك المراحل.



شكل رقم (5.2): مراحل الأزمات والكوارث

5.6.1 مرحلة التخفيف

تشمل هذه المرحلة العديد من الاجراءات وهي:

- تحسين البنية التحتية، وشبكات الانذار المبكّر.
- انشاء وتنسيق الطرق الشاملة.
- تنظيم الأراضي.
- التوعية المجتمعية.
- تجهيزات ودعم الدفاع المدني ومقدمي الخدمات.
- التركيز على الموارد.
- بناء هيكليات ولا هيكليات العمل والأحداث.
- استخدام الأراضي وبناء الرموز.

تهدف مرحلة التخفيف الي الوقاية على المستوى البعيد من الأزمات والكوارث، بالعلاج والتحسين المستمر

5.6.2 مرحلة الاستعداد

تشتمل مرحلة الاستعداد على العديد من الاجراءات منها:

أ- نظم الانذار، الاتصالات، أنظمة الحماية، البروتوكولات.

ب- المكونات، وتنقسم الي:

- **مكونات ثقيلة مثل:**
  - بنى تحتية.
  - معدات ومخازن.
  - أخرى
- **مكونات خفيفة مثل:**
  - تنسيق وخطط طوارئ.
  - تنظيم متطوعين.
  - خطط تعبئة الموارد
  - بناء قدرات وتدريب.
  - توعية ومشاركة مجتمعية.
  - اجراءات-أدلة- كتيبات.

ث. شبكات استجابة الطوارئ سواء المحلية أو الدولية.

ج.خطط الاخلاء وتحضيرات مراكز الايواء.

كما أن هناك اجراءات تتعلق بالتواصل مع المجتمع في مرحلة الاستعداد تتمثل في:

- تعززي التنسيق مع اللجان الفرعية.
- وضع خطط الاتصال مع المجتمع.
- تحديد قنوات الاتصال مسبقاً.
- تدريب الناس على التواصل بشكل جيد.
- المشاركة في الخطط والتخطيط.

5.6.3 مرحلة الاستجابة

تنقسم تلك المرحلة الي قسمين:

أ– **مرحلة الصدمة:** تتميز هذه المرحلة بالتقييم السريع، والعمل على قياس مدى تأثير الأزمة، مع الانتباه للفجوة بين الواقع والاستعداد

الوضع معقد جداً في فترة الصدمة، وتكون هناك حالات كبيرة من الضغط على مديري الأزمات والطوارئ، وهناك شعور كبير بالخوف والاضراب

ب–**مرحلة الاستقرار:** تعد هذه المرحلة أكثر منهجية، وهي عبارة عن تحرك بطئ للخروج من الأزمة.

تشتمل مرحلة الاستجابة على العديد من الاجراءات منها:

- الدعم الانساني.
- التنظيف والاصلاحات المؤقتة، واستعادة الخدمات.
- تعبئة موارد الاسترداد (العامة، التأمين، متعددة الاطراف)
- تقييم الأضرار وتحديد أولويات التعافي أو الانتعاش.
- التعامل مع نظم الانذار مثل:

- الاهتمام بدقة انظمة الانذار المبكر.
- تفعيل الخطط ونشر فرق العمل.
- تقديم التحديثات لصانعي القرار.
- القيام بالمزيد من المراقبة من خلال وسائل الاعلام، أو الواقع الميداني، أو أي معلومات.

لذلك فإن للاستجابة مستويات تبدأ بفرق الانقاذ والفرق الطبية والجيش، ثم يليها تدخل الهيئات والسلطات المحلية، ويليها غرف الطوارئ وبما تقوم به من اتصالات وتنسيق لتقديم المساعدات الانسانية، والعمل على اعادة التوازن من خلال القيام بأي اجراء في هذا السياق.

كما أن هناك اجراءات تتعلق بالتواصل مع المجتمع في مرحلة الاستجابة تتمثل في:

تنقسم هذه المرحلة الي ثلاث:

المرحلة الأولى تتمثل في:

- وضع بروتوكولات الاتصال–الشراكة – التعاون.
- المشاركة في التقييم السريع بين القاعدة وقمة الهرم.
- التقييم السريع لقنوات الاتصال والرسائل الرئيسية الصادرة من مكان الازمة.
- السرعة في استخدام المعلومات والرسائل الرئيسية.

المرحلة الثانية تتمثل في:

- مراجعة وتنشيط خطط الاتصال التفصيلية.
- اعادة انشاء السلوكيات، والقواعد العامة.
- اقامة تحالفات اضافية.
- تيسير مشاركة المجتمع المحلى بكافة فئاته.

المرحلة الثالثة تتمثل في:

- التعامل مع وسائل الاعلام.
- الاستماع للناس ومعالجة الشائعات.
- الوصول لأكثر الناس تضرراً وفقراً.
- التعامل مع التأثير النفسي والاجتماعي.

5.6.4 مرحلة التعافي

تنقسم مرحلة التعافي الي قسمين:

أ- مرحلة التأهيل.

ب- مرحلة اعادة الاعمار.

تشتمل مرحلة التعافي على العديد من الاجراءات منها:

- اعادة تأهيل البنية التحتية (الطرق، المباني، المصانع، الخ).
- اعادة تأهيل البنية المجتمعية من خلال تعزيز الصمود العام للمجتمع.
- الاهتمام بالجوانب النفسية للمجتمع المتضرر.
- ادارة الاقتصاد الكلي والميزانية.
- تنشيط القطاعات المتضررة مثل الصادرات والسياحة والزراعة وغيرها.
- دمج ادارة المخاطر في عمليات اعادة الاعمار وباتباع منهجيات مثل اعادة البناء بشكل أفضل أو غيرها.
- اشراك الاطراف ذوي العلاقة.
- تعزيز انشطة التأهب والاستعداد والتعامل وقت الاستجابة مع الكوارث.

كما أن هناك اجراءات تتعلق بالتواصل مع المجتمع في مرحلة التعافي تتمثل في:

- التواصل مع الفاعلين من المجتمع المحلي.
- اقامة قنوات اتصال منتظمة.
- تمكين قنوات الاتصال والتنسيق مع السلطات المحلية.
- تنظيم حملات توعية تتعلق بالتدهور في الصحة العامة.

من المهم مأسسة سيل وتدفق المعلومات مع بين الأفراد والمجتمع والدولة، لأن الحاجة الي المعلومات وقت الكوارث كحاجة الناس الي الطعام والشراب

5.7 تشكيل استراتيجية التواصل

يوجد اعتبارات هامة عند تشكيل استراتيجية التواصل يجب على مديري الازمات أخذها بعين الاعتبار ومنها:

أ. الثقافة المحلية والميزة الجغرافية وذلك بالنظر الي:

- مكان تأثير الكارثة (حضري، ريفي، مركز المدينة، أطراف المدينة، الساحل، وغيرها)
- فهم السياق الثقافي للمجتمع، والعمل على تحليل الصورة الثقافية قبل تشكيل استراتيجية التواصل مع فئات المجتمع.

يساعد فهم السياق الثقافي للمجتمع في انشاء طرق وقنوات اتصال مناسبة

ب. خصائص ومميزات الكارثة من حيث حجمها ومدتها وفترة حدوثها.
ت. مستوى هشاشة المجتمع مثل (الصيادون، المناطق الريفية، ذوي الاعاقة، أو غيرهم).
ث. التواصل مع الأفراد من خلال توعيتهم بالقضايا المختلفة، وتشجيع تغير السلوك لديهم.
ج. تعزيز التعبئة المجتمعية حول الأزمات والطوارئ، من خلال زيادة المشاركة حول القضايا والاحتياجات المجتمعية الهامة لديهم مثل قضايا المياه والصرف الصحي وغيرها.
ح. استخدام وسائل الاعلام برفع الوعي، وتعزيز السلوكيات الحاسمة، وتوفير الدعم والمصداقية بين الاطراف المختلفة.
خ. بناء القدرات المجتمعية من خلال تنفيذ الأنشطة، والتواصل مع الأسر والمجتمعات بشكل مباشر.

5.8 الفاعلون في حل الأزمات والمشكلات الكبرى

إن إدارة الكوارث لا تعني فقط مجابهتها، بل تعني وبذات القدر من الأهمية الإجراءات التي تتخذ بمعرفة كافة الجهات المعنية بالمجتمع للحد من مخاطر الكوارث سواء أكانت من مصادر طبيعية أو من صنع الإنسان، وبما يحقق متطلبات التنمية المستدامة، حيث من خلال العمل ضمن مراحل الطوارئ مع الفاعلين من ذوي الشأن محلياً واقليميا ودولياً، بهدف المحافظة على الجوانب المتعلقة بآثار الأزمات والكوارث ، وصون مختلف الموارد الطبيعية وإدارتها بطريقة أكثر ترشيدا لتحقيق التنمية المستدامة.

يوجد العديد من الفاعلين فمنهم الدول والمؤسسات الدولية، والأفراد، والجماعات، ورجال الأعمال، والخبراء، والعلماء، والفنيين، والفقهاء، والمنظمات غير الحكومية، وغيرهم.

5.9 مبادئ العمل في قانون الكوارث

إدارة الكوارث هي قواعد التعامل مع وتجنب المخاطر، وهي القواعد التي تشمل التحضير لحالات الكوارث قبل وقوعها، والاستجابة للكوارث على سبيل المثال:(توزيع المساعدات، الحفاظ على السيادة، استمرارية العمل بالتوعية المستمرة، التخطيط التشاركي) بذلك جُله يتم دعم وإعادة بناء المجتمع بعد الكوارث البشرية أو الطبيعية التي وقعت، كما يبين الشكل رقم (5.3) الذي يشير الى مبادئ العمل في قوانين الكوارث.



شكل (5.3) مبادئ العمل في قوانين الكوارث

5.10 ختام الفصل الخامس

تطرقنا في هذا الفصل الخامس الى خطوط عريضة في إدارة الأزمات والكوارث من حيث الحديث عن أهم الجمل في علم ادارة الكوارث كأحد العلوم متعددة المجالات، ثم الحديث عن بعض الكوارث العالمية الساخنة، ثم ذهبنا الى الحديث عن مراحل ادارة الكوارث ثم خطوات إدارة الأزمات التنظيمية بشكل أفضل، وبعدها مراحل ادارة الازمات والطوارئ والمكونة من أربعة مراحل: وهي التخفيف والاستعداد والاستجابة والتعافي، وصولا الى تشكيل استراتيجية التواصل المناسبة خلال الأزمات، الى أن وصلنا الى معرفة الفاعلون في حل الأزمات والمشكلات الكبرى، ومبادئ العمل في الكوارث؛ ومنها: (توزيع المساعدات، الحفاظ على السيادة، استمرارية العمل بالتوعية المستمرة، التخطيط التشاركي).

أما الفصل السادس سنجيب على التساؤل الهام: لماذا نربط بين التخطيط التشاركي وفرص مشاريع تنموية مستدامة؟

الفصل السادس

التخطيط التشاركي في المشاريع وصناعة فرص التنمية

الفصل السادس: التخطيط التشاركي في المشاريع وصناعة فرص التنمية

6.1 تمهيد

يتناول هذا الفصل الحديث عن التخطيط التشاركي في المشاريع بدءً ببرامج ومشاريع التنمية المستدامة التي تراعي تأهيل البنية التحتية والمجتمعية، والشفافية والنزاهة وقت الكوارث والحروب، واعادة التأهيل والاعمار الموجه للحد من المخاطر، ومشاريع البنية التحتية المراعية للجنس، والصديقة للبيئة، وكذلك الحديث عن التخطيط لمشاريع التأهيل المجتمعي، وصولا الي المراقبة التشاركية، وثم الحديث عن صناعة فرص التنمية في المستقبل.

6.2 تعريف المشروع

عندما تستمر مبادرة مهمة في منظمة معينة، ولها إطار زمني محدود، وتركّز على هدف محدّد، تتطلب تخصصات متعددة، وهي حاسمة وعاجلة بحيث لا يمكن إدارتها بسهولة من قبل المنظمة الحالية، وتحتاج إلى اجراءات وتدابير تنظيمية خاصة يجب اتخاذها فهذا يسمى مشروع[1]. فالمشروع إذن هو: مجموعة من النشاطات للخروج بنتائج محددة في وقت وزمان محدد.

نشاطات متكررة لتحقيق نتائج

6.3 مميزات المشاريع

عندما نبحث بعناية عن النقاط المشتركة بين المشاريع، فيمكننا تحديد الميزات التالية[2]:

- **المشاريع تنطوي على التغيير:** هذا يمكن أن يثير العديد من ردود فعل مختلفة، ويتطلب من مديري المشاريع التعامل مع التحديات النفسية والتنظيمية الرئيسية.
- **المشاريع لها قيود زمنية:** لها مهلة زمنية (موعد نهائي)، وهناك ضغوط لإكمالها ضمن إطار زمني محدد.
- **المشاريع مبتكرة:** إما أنها ستدفع حدود ما يمكن تحقيقه من الناحية الفنية أو التنظيمية، مثل: (تقنيات المعلومات والاتصالات الجديدة)، أو أنها ستشمل شيئًا جديدًا تمامًا للمؤسسة، وهو ما يعني أنه يجب على المنظمة أولاً تطوير معرفة جديدة (مثل الأجر المرتبط بالأداء).

[1] Kuster, J. (2015). **Project management handbook**. Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
[2] Kuster, J. (2015). Ibid.

- **المشاريع معقدة:** فهي تتجاوز حدود الهياكل التنظيمية العادية، وتجمع بين التخصصات المختلفة ومجالات المسؤولية المختلفة.
- **تتغير طبيعة المشروع (الرؤية، المفهوم، التنفيذ) من مرحلة إلى أخرى:** يتطلب ذلك مجموعة من المهارات الإدارية.
- **يصعب تخطيط المشاريع وتوجيهها:** فهي بحاجة إلى تدابير تنظيمية خاصة وقرارات واضحة لا لبس فيها.
- **تحتاج المشاريع إلى موارد استثنائية:** من حيث المعرفة والموظفين والتمويل.
- **اعتمادا على حجمها وتعقيدها:** تنطوي المشاريع على مجموعة من المخاطر المالية والموظفين والموضوع والموعد النهائي.

من أجل العمل المستدام، تحتاج المؤسسة إلى تنظيم مشروع خاص بها "المشاريع هي المؤسسة"

6.4 مقترح المشروع(Proposal) وخطة المشروع (Project Plan)

يدخل المشروع رسمياً مرحلة التخطيط عندما يقوم فريق المشروع بتطوير مجموعة من المستندات (إطار المشروع المنطقي، اقتراح المشروع، ميثاق المشروع... إلخ.)، والحديث عن مستويات من التفاصيل المتعلقة بالمشروع مثل: (الهدف، المخرجات، المدخلات، النطاق، الأنشطة، مؤشرات وأدوات التحقق، الميزانية، التوقيت وغيرها)[1].

تختلف خطة المشروع بشكل كبير عن هذه الوثائق الأخرى من حيث الشكل والغرض والجمهور ومستوى التفصيل، والمشاركة، والتوقيت، والقيود على الجدول الزمني.

تعد المقترحات هي أفضل وسيلة لضمان عدم فقدان أي أفكار أو أوامر خارجية، كما أنها توفر نظرة عامة عما هو في طور الإعداد، ويجب تكليف شخص ما يتمتع بإمكانية اتصال جيدة مع الإدارة العليا بمعالجة تلك المقترحات وطلبات العملاء، يمكن أن تسميته "مدير الأفكار"[2].

أي منظمة بحاجة الى مدير أفكار

من المهم عدم الخلط بين مقترح المشروع أو الإطار المنطقي للمشروع أو غير ذلك من الوثائق التي تم تطويرها خلال مراحل تحديد المشروع التشاركي مع خطة المشروع.

[1] PM4NGOS(2017). Op.cit..P51.
[2] Kuster, J. (2015). Op.cit.

يجادل البعض بأن الإطار المنطقي للمشروع أو مقترحات المشروع يقدم كمية مقبولة من المعلومات لتشكيل خطة مشروع، لكن هذه الوثائق نادرًا ما توفر مستوى كافيا من التفاصيل المطلوبة لتنفيذ المشروع. وذلك لأن تلك الوثائق مكتوبة لخدمة أغراض مختلفة تمامًا[1].

يختلف مقترح المشروع عن خطة تنفيذ المشروع في ان التشاركية في فترة المقترح غالباً ما يكتبه فريق صغير كنتيجة للقيود الزمنية التي تحد من المنظمة، أما في خطة تنفيذ المشروع فتوجد فرصة لتوسيع المشاركة لتشمل مجموعة من أصحاب المصلحة، بما في ذلك الخبراء والمستشارين والتقنيين وغيرهم[2].

يعتمد مقترح المشروع على الأفكار المقدمة من الممارسين داخل المنظمة الذين قد لا يكونون من ذوي الخبرة في كتابة المقترحات، ويمكن لمدير الأفكار مساعدتهم في صياغة الاقتراح

على الرغم من وجود اختلافات كبيرة بين هدف وغرض مقترح المشروع وعمله ومضمونه وخطة تنفيذ المشروع، تستخدم العديد من منظمات التنمية مقترح المشروع كخطة تنفيذية، وينطبق هذا بوجه خاص على الحالة التي يعتمد فيها مقترح المشروع على المتطلبات القائمة على المانحين والتي ينتج عنها اقتراحات تقترب من خطط المشروع من حيث المدة ومستوى التفصيل[3].

6.5 مبادئ إدارة المشاريع (Principles of Project Management)

يختلف شكل وعناصر خطط تنفيذ المشروع وفقًا للمنظمة والجهة المانحة.

يجب التأكد من أن جميع خطط تنفيذ المشروع تُقارن بالمخرجات التي تم إنشاؤها خلال مرحلة مقترح المشروع المقدم للممولين

يتحدث مبدأ الإدارة الأساسي "الاستراتيجية تتبع الهيكل" لكي تكون الشركة، أو المؤسسة قادرة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية؛ فإنها تحدد الهياكل التنظيمية والعمليات التشغيلية المختلفة. عند تشغيل المشاريع[4].

[1] PM4NGOS(2017). Op.cit.
[2] PM4NGOS(2017). Ibid.,P52.
[3] PM4NGOS(2017). Ibid,P52.
[4] Kuster, J. (2015). Op.cit.

6.5.1 الاستراتيجية تتبع الهيكل

يجب مراعاة الأبعاد التالية في مبدأ الإدارة الأساسي "الاستراتيجية تتبع الهيكل"[1]:

- **تحديد الهيكل الإجرائي:** من خلال مقدار الوقت، ومتطلبات المساحة، والحجم أو الكميات، والهياكل المنطقية اللازمة لتحقيق الهدف، يصف الأنشطة الضرورية، وتسلسل هذه الأنشطة، ويسند الأنشطة إلى الأشخاص المسؤولين وفقًا لمهاراتهم وخبراتهم. تتمثل الأدوات النموذجية في جدول المشروع، وقائمة الأنشطة، وتحليل المسار الحرج، وهيكل المراقبة، وجدول القرار وخطة تدفق المواد.
- **يحدد الهيكل التنظيمي بشكل عام هياكل العلاقات المستمرة في التنظيم الخطي:** يتم إنشاء الوظائف والروابط بينها من خلال عمليات الاتصال وتسلسل القيادة، ويتم تشكيلها في علاقات وظيفية مع أدوار محددة، وتتضمن الأدوات المهمة هنا المخططات التنظيمية والمخططات الوظيفية والوصف الوظيفي، ويركز الهيكل التنظيمي الموجه نحو العمليات على العمليات الأساسية التي تبدأ عادةً وتنتهي مع العميل.

6.5.2 المبادئ المرتبطة بالتخطيط في ادارة المشاريع

تتكون مبادئ إدارة المشاريع على يلي[2]:

- التخطيط التنفيذي متوازن.
- التخطيط التنفيذي شامل.
- التخطيط التنفيذي متكامل.
- إدارة المشاريع تشاركية.
- إدارة المشروع هو تكراري.

[1] Kuster, J. (2015). Op.cit.
[2] PM4NGOS(2017). Op.cit,P52.

6.5.2.1 التخطيط التنفيذي متوازن (Implementation Planning is Balanced)

يوجد ستة مراحل في نموذج حياة المشروع يجب أن تكون متوازنة لضمان أن يتم تنفيذ جميع الأنشطة والميزانية والتقويم اللازم للقيام بالأعمال المرتبطة بكل من تلك المراحل، وتشمل خطة التنفيذ المعلومات المطلوبة لإنهاء العمل في مرحلة التنفيذ، وكذلك المخطط اللازم لإجراء الأعمال اللازمة لإدارة المراحل الأخرى للمشروع بما في ذلك[1]:

أ. التخطيط لإعداد المشروع

بحلول الوقت الذي يتم فيه تطوير خطة التنفيذ المفصلة، تكون معظم أنشطة الإعداد قد اكتملت بالفعل.

يجب الحفاظ على أنشطة إدارة المشروع التي بدأت في مرحلة الإعداد من خلال عمر المشروع. مثل تخطيط التقويم والميزانية المرتبطة بجلوس مجلس إدارة المشروع.

ب. التخطيط لتخطيط المشروع

يجب أن تكون خطط المشروع مرنة لتحقيق أفضل الممارسات، ويجب أن تشمل ممارسة إعادة النظر في خطة المشروع (الفرص، والموارد لفريق المشروع، وأصحاب المصلحة الرئيسيين) للتأكد من أنها مناسبة ودقيقة وواقعية.

ينبغي إعادة النظر في الخطط على أساس منتظم، وتحديثها لتعكس أحدث بيانات المتابعة المتوفرة

ت. التخطيط لتنفيذ المشروع

من الواضح أن تخطيط التنفيذ سيشغل غالبية وثيقة التخطيط، ستحتاج الخطة إلى توفير خطة تنفيذ مفصلة زمنياً لكل مكون من مكونات المشروع، بما في ذلك الإجراءات المحددة المطلوبة لتحقيق أهداف الأثر الإنمائي للمشروع.

ث. التخطيط لمتابعة وتقييم المشروع

تعتبر الأنشطة المتعلقة بالمتابعة والتقييم ضرورية لنجاح المشروع.

أنشطة المتابعة والتقييم تحتاج إلى تخطيط ضمن خطة المشروع لضمان التنفيذ الأمثل لأهداف المشروع.

[1] PM4NGOS(2017). Op.cit.,P53.

ينبغي أن تجيب الخطة عن تساؤلات المتابعة والتقييم التالية:

- "من المسؤول عن جمع البيانات ومعالجة بيانات المتابعة وتحليل البيانات وتوثيق النتائج وإيصال الرسائل؟"
- "متى ستتم هذه الأنشطة؟"
- "كيف سيتم استخدام البيانات التقييم؟
- "ما هي الموارد المطلوبة لإكمال التقييم؟ "

ج. التخطيط لتخطيط انتقال وتسليم المشروع:

ينبغي أن تجيب الخطة عن تساؤلات انتقال وتسليم المشروع كالتالي:

- أي ما هي الخطوات التي يتعين اتخاذها في نهاية المشروع؟
- وما هي الأنشطة التي يتعين القيام بها للإغلاق الإداري والعقد؟
- هل سيتم طرح المشروع على مراحل لأصحاب المصلحة الآخرين؟
- ما هي الاستثمارات التي ينبغي القيام بها لضمان نجاح عملية التسليم؟

الغرض من هذا هو تقسيم تطوير الحل إلى أجزاء، وبالتالي إعطاء نظرة عامة واضحة. عن وضع تخطيط، وعملية صنع القرار والتنفيذ[1].

6.5.2.2 تخطيط التنفيذ شامل

يجب أن تتناول خطة المشروع بشكل شامل جميع الأعمال المطلوبة لضمان نجاح المشروع وستشمل خطة المشروع الشاملة جميع عناصر التخطيط المطلوبة لتقديم النتائج المباشرة للمشروع (المراحيض المبنية، العاملين الصحيين، المدربين، التقنيات الزراعية المعتمدة، إلخ..). بالإضافة إلى عناصر التخطيط اللازمة لاستكمال العمل غير المباشر المتعلق بالمشروع،

يجب أن تكون خطة المشروع شاملة بحيث تتطرق لكل عنصر من العناصر إدارة المشروع

[1] Kuster, J. (2015). Op.cit.

والتخطيط الشامل لعناصر المشروع يشتمل على[1]:

أ. تخطيط إدارة نطاق المشروع

كيف سيتم إدارة نطاق المشروع (منتجاته، وخدماته، والعمل المطلوب لتحقيق هذه النتائج) والسيطرة عليها طوال فترة المشروع؟

ب. تخطيط إدارة وقت المشروع

ما هي العمليات والأدوات التي سيتم استخدامها لتقدير متطلبات الوقت للمشروع، وكيف سيتم إدارة تقاويم المشروع طوال فترة المشروع؟

ت. تخطيط إدارة تبرير المشاريع

ما هي الحاجة التي سيعالجها المشروع؟ وهل الموارد التي يستهلكها المشروع (المال والوقت والسمعة التنظيمية والجهد) تساهم بفعالية وكفاءة للمساهمة في تحقيق هذه الفائدة؟

ث. تخطيط إدارة أصحاب المصلحة في المشروع

من هم الأفراد والمجموعات والمؤسسات التي قد تتأثر مصالحها بشكل إيجابي أو سلبي بتنفيذ أو إكمال المشروع؟ كيف سيتم إشراك هؤلاء أصحاب المصلحة من خلال عمر المشروع؟

ج. تخطيط إدارة مخاطر المشاريع

كيف سيعمل المشروع على تحديد مخاطر المشروع، وتحليلها، ورصدها وإدارتها؟

ح. تخطيط إدارة موارد المشروع

ما هي العملية، والنظم الموجودة لاقتناء المعدات، والمواد، وإدارتها، وإدارة الشؤون المالية، وإدارة الموارد البشرية؟ ما هي المعايير اللوجستية التي يتعين الوفاء بها حتى ينجح الجدول الزمني؟

يجب أن توفر خطة المشروع مخطط تنسيق لإدارة موارد المشروع، وكيفية عمل الجهات المعنية المختلفة معًا لتحقيق شمولية التخطيط

---

[1] PM4NGOS(2017). Op.cit,P55-60.

ينبغي أن تجيب الخطة عن تساؤلات لتخطيط التنسيق بين ادارة موارد المشروع كالتالي:

- ما هي معايير التعاون؟
- هل الأدوار والمسؤوليات واضحة؟
- كيف سيقوم فريق المشروع بتحديث أصحاب المصلحة؟
- ما هي آليات الاتصال التي سيتم استخدامها؟
- من المسؤول عن الاتصالات؟

تتكون خطة تنفيذ المشروع من وثائق متعددة تتضمن عناصر خطة شاملة

في السيناريوهات، تكون خطة المشروع الأساسية تفصيلية (خطط)، وتوفر مستوى أعمق من التفاصيل حول مجال معين من تخطيط المشروع مثل توجد خطة أساسية ينفصل عنها خطة متابعة وتقييم، وخطة اتصالات المشروع، خطة ادارة الموارد البشرية، وغيرها

الهدف من خطة تنفيذ المشروع هو توفير نموذج للمشروع يوفر لأعضاء فريق المشروع بيئة آمنة من المخاطر، وتكاليف قليلة، واختيار أفضل بين البدائل

6.5.2.3 تنفيذ المشروع متكامل (Implementation Planning is Integrated)

تستمر هذه الديناميكية في سياق خطة تنفيذ المشروع، فكل عنصر من عناصر خطة تنفيذ المشروع مرتبط بالآخر. وهذا يشمل ما يلي[1]:

- تعتمد القرارات المتعلقة بالميزانية على الاختيارات التي يتعين اتخاذها فيما يتعلق بالنطاق.
- تعتمد القرارات المتعلقة بالتقويم على الاختيارات التي يتعين اتخاذها فيما يتعلق باللوجستيات.
- تعتمد القرارات المتعلقة بالاتصالات على الاختيارات فيما يتعلق بالموارد البشرية.
- تعتمد القرارات المتعلقة بالمراقبة على الاختيارات المتعلقة بالمخاطر.

تقدم هذه القائمة أمثلة قليلة فقط للعديد من العلاقات الموجودة في خطة مشروع متكاملة. لكن ما تؤكده هذه الأمثلة هو أهمية ضمان دمج جميع هذه المجالات في خطة التنفيذ.

الخطة المتكاملة تشتمل على النطاق واللوجستيات، والموارد البشرية والمخاطر المحتملة

[1] PM4NGOS(2017). Ibid.

6.5.2.4 تخطيط التنفيذ يقوم على المشاركة

يتم تشجيع المشاركة والعمليات التشاركية وترتيب أولوياتها خلال كل مرحلة من مراحل دورة حياة المشروع في قطاع التنمية، ومع ذلك تقل في مرحلة مقترح لعدة أسباب[1]:

أ. يتم تسريع جداول تطوير مقترح المشروع في كثير من الأحيان بسبب قيود الوقت.

في كثير من الأحيان، يمنح الممولون المنظمات شهرًا أو شهرين فقط بين إصدار فرصة التمويل وتاريخ تقديم المقترح.

في سياقات الطوارئ، يمكن أن يكون هذا الإطار الزمني قصيرًا لمدة 24 ساعة لفرص تقديم مقترحات المشاريع وهذا قد يحد كثيراً من المشاركة أو التشاور مع أصحاب المصلحة

ب. غالباً ما يتم تطوير مقترحات المشاريع من قبل فرق صغيرة من الناس.

بالنظر إلى أن جمهور المقترحات المقدمة للمشاريع عادة ما يكون أصحاب المصلحة الذين لديهم سلطة على قرارات التمويل (المانحين الخارجيين، أو المجموعات الداخلية للمنظمة)، فغالبًا ما يركز فريق تطوير اقتراح المشروع على أفضل السبل "لبيع" المشروع – ويتم تزويده بالموظفين من قبل الأشخاص الذين هم أفضل في الكتابة والتنقل في عملية تقديم الاقتراح.

يعد التركيز على العمل ضمن فرق صغيرة ومؤهلة في الكتابة والتواصل مع الممولين في فترة تصميم المشاريع عاملاً قد يؤدي إلى انخفاض التركيز على التواصل والتعاون مع أصحاب المصلحة الرئيسيين في عملية تطوير الاقتراح.

ت. لا يقصد من مقترحات المشاريع أن تكون بمثابة وثائق تخطيط شاملة.

في العادة لا يتم تنفيذ تفاصيل المشروع حتى يتم تطوير خطة التنفيذ.

من المهم أن تستفيد فرق المشروع من الفرصة التي توفرها عملية تخطيط تنفيذ المشروع لإشراك أصحاب المصلحة على نطاق واسع وشامل أكثر مما كان ممكنًا خلال مرحلة تحديد المشروع وتصميمه.

[1] PM4NGOS(2017). Ibid,P56.

ث. مزايا المشاركة في عملية التخطيط

ينبغي أن تشمل عملية تخطيط المشروع جميع أعضاء الفريق، وكذلك أصحاب المصلحة المناسبين، اعتمادًا على تأثيرهم على المشروع ونتائجه. وتتمتع المشاركة في عملية التخطيط بمزايا متعددة، بما في ذلك[1]:

1. يمتلك أصحاب المصلحة المهارات والمعرفة التي يمكن الاستفادة منها عند وضع تقديرات دقيقة فيما يتعلق بالميزانيات، ومتطلبات الوقت، ومستويات الجهد، والموارد الأخرى المطلوبة لاستكمال عمل المشروع.

2. كثيراً ما يكون أصحاب المصلحة في المشروع في أفضل وضع لتحديد مخاطر المشروع المحتملة ووضع خطط للتخفيف من أثرها.

3. يمكن أن يستفيد الموظفون الجدد والموظفون الشركاء من تحسين توجه المشروع عند مشاركتهم في أنشطة التخطيط والتي تساعد هذه الأنشطة على ضمان فهم مشترك للنتائج والمخرجات والمشروع.

من الأرجح أن يتولى أصحاب المصلحة الذين يشاركون في عملية تخطيط المشروع الريادة والملكية والمشاركة في أنشطة تنفيذ المشاريع.

يمكن لأصحاب المصلحة المعارضين لتنفيذ المشروع أن يبدو مخاوفهم عند الاستماع لتفاصيل المشروع، أو إعادة تشكيل نطاق أو عناصر أخرى من المشروع بهدف التغلب على مخاوفهم.

6.5.2.5 تخطيط التنفيذ هو تكراري[2]

تشمل الاستراتيجيات العامة لحل مشكلة عدم استمرارية المشروع على[3]:

- إعادة تصميم المشروع.
- وقف المشروع.
- مقاطعة المشروع.

---

[1] PM4NGOS(2017). *Previous reference*,P56.

[2] PM4NGOS(2017). PM4NGOS(2017). *Previous reference*,P55-60.,75.

[3] Cleland, D. I., & Gareis, R. (2006). **Global project management handbook: Planning, organizing, and controlling international projects**. McGraw-Hill Education.

من المهم في جميع مراحل المشروع معالجة خطة التنفيذ كوثيقة مرنة، وليس وثيقة ثابتة وغير قابلة للتغيير.

تساعد التغييرات المتوقعة في خطة تنفيذ المشروع على توفير مزيد من التفاصيل حول الجدول الزمني والتكاليف والموارد المطلوبة لتلبية نطاق المشروع المحدد.

يمكن أن يكون تخطيط الأمواج المتتابعة مفيدًا بشكل خاص في الحالات التي يصعب فيها جمع معلومات المشروع، أو يتغير بسرعة كبيرة، على سبيل المثال: التشغيل في سياقات عالية المخاطر أو حالات الطوارئ.

في سياق الطوارئ لابد من تحديد التبعيات الإضافية والتغييرات المتوقعة في خطة التنفيذ مثل: (المتطلبات، المخاطر، الفرص، الافتراضات، والقيود)

قد تؤدي التغييرات الهامة في أي من تلك المجالات الي طول دورة حياة المشروع أو الحاجة إلى تغيير عنصر واحد أو أكثر من عناصر خطة التنفيذ.

6.6 المراقبة التشاركية للمشاريع

يجب أن يكون فريق المشروع قادرًا على مراقبة وتتبع جميع أنشطة النظام. يتم تحقيق ذلك عادةً من خلال استخدام نظام إدارة[1].

تعرف الرقابة على المشروع بالمشاركة على أنها عملية منتظمة ومتواصلة لمتابعة التقدم والتغيرات في فترة زمنية محددة، وعادة ما تتم باستخدام مؤشرات حددت مسبقا بالمشاركة، أو خلال الاستفسارات المتجددة، وهي وسيلة لقياس مدى صلاحية الخطة بمشاركة فاعلة من جميع الجهات الفاعلة، والرقابة هنا المتابعة من أجل التحسين والتصويب، وليس باعتبارها أداة أو وسيلة لفرض السيطرة والتفرد[2].

توفر المراقبة تغذية راجعة بحيث يمكن إجراء التعديلات اللازمة على خطة العمل أو الميزانية أو كليهما؛ لذلك هذا مهم لتنفيذ المشروع في الوقت المناسب والسليم، غالباً ما يرفق معها جداول، تساعد في مراقبة المشاريع[3].

---

[1] Cleland, D. I., & Gareis, R. (2006). Ibid.

[2] الفرا (2019). مرجع سابق.

[3] Jain S.P. & Polman W.(2003). Op. cit, P38-37.

ومن وسائل الرقابة التشاركية كما يذكر[1]:

- تشكيل لجنة توجيهية للمشروع تضم ممثلين عن جميع الجهات ذات العلاقة بالمشروع.
- ترتيب زيارات ميدانية منظمة بمشاركة ممثلين عن الجهات الفاعلة بالمشروع.
- ورش العمل النصفية والنهائية للرقابة بمشاركة الجهات الفاعلة في المشروع.
- عقد اجتماعات للمجموعات المركزة الخاصة بموضوع أو قضية معينة.
- تدوين قصص النجاح والفشل كدروس من واقع المشروع.
- عقد لقاءات نوعية للأفراد والناشطين بخصوص قضايا معينة.
- عقد جلسات لتبادل الأدوار بهدف مراقبة آليات علاقات القوة من خلال تنفيذ المشروع.
- تعيين صندوق ولجان لتلقي شكاوى أفراد المجتمع والعاملين في المشروع.
- كتابة التقارير المالية والأنشطة بالمشاركة من قبل الناشطين على اختلاف مستوياتهم.

6.7 البرامج والمشاريع المستدامة

يمكن لأنشطة التأهيل، وإعادة الاعمار في سياق ما بعد الكوارث العمل على تحسين جودة المباني، والبيئة، وإعادة بناء مجتمعات أكثر أمانًا، وأكثر مرونة؛ فمن المهم دمج مبادئ الاستدامة مع المراحل المبكرة للتعافي من أجل[2]:

- تجنب هياكل المباني التي تتعرض للمخاطر، وغير الفعالة، أو غير القابلة للصيانة.
- التأكد من أن البرامج التي تضطلع بها المنظمة الرائدة مستدامة.
- البناء على المعرفة المحلية واستخدام المواد المحلية لإعادة التأهيل والأعمار عند الانتهاء.
- حالة قيام المجتمعات المحلية بتشغيل وصيانة البنية التحتية، ينبغي إشراكهم في دورة حياة المشروع من البداية والاستماع لأصواتهم.
- زيادة معرفة المجتمعات المحلية والسلطات المحلية وقدرتها على كيفية تشغيل، وصيانة البنية التحتية التي سيتولونها في نهاية المطاف.

يجب الحذر لأن العديد من المشاريع انتهجت الأسلوب الانتعاشي والاغاثي دون الأخذ بنهج وأساليب التنمية المعتمدة على المشاركة والتعلم والتفاعل مع المجتمع واحترام مقدراته وثقافته المحلية..."

---

[1] الصوراني، أحمد (2008–2010). مرجع *سابق*، ص97.

[2] SKAT&IFRC&RCS (2012).**Sustainable Reconstruction in Urban Areas**, A Handbook,P47-48.

6.8 قضايا تؤخذ في الاعتبار عند عملية البدء بعملية التعافي

هناك العديد من القضايا التي يجب التعامل معها وأخذها بالاعتبار عن البدء بعملية التعافي ومنها:

6.8.1 تأهيل البنية التحتية والمجتمعية

يقع التخطيط لإعادة التأهيل وبناء البنية التحتية والمجتمعية، مثل: (إمدادات المياه، مرافق الصرف الصحي، المرافق الصحية، المدارس، الطرق، إلخ...) عادةً على إدارة العديد من الوكالات الحكومية في حالات ما بعد الكوارث، ووفقًا لحجم الأضرار الناتجة قد تتعاون وكالات الإغاثة، والمجتمع المدني، والمنظمات الخاصة أو العامة مع الحكومة لتسهيل إعادة تأهيل بناء البنية التحتية، بناءً على تقييم الأضرار والاحتياجات[1].

تعد مرحلة اعادة التأهيل عملية معقدة قد تستغرق عدة سنوات لتنفيذ المشاريع والبرامج المعدة بعد الكوارث

من الضروري أن تنسق المنظمات فيما بينها، ومع الحكومة، للالتزام بالسياسات والمعايير، وربط البرامج بأي استراتيجيات طويلة الأجل وإعداد الخطط التشاركية.

6.8.2 اعادة التأهيل والاعمار الموجه للحد من المخاطر:

اعتمادًا على نوع المشروع، قد تكون قائمة بالمعايير المزدوجة في المشاريع مثل الفرصة مقابل المخاطر، والتكلفة مقابل المنفعة الخ، ولكن يمكن أيضًا أن تكون محفظة المشروع متعددة الأبعاد باستخدام[2]:

- المعايير الاستراتيجية مثل :(بطاقة نقاط المشروع).
- المعايير الاقتصادية (التوقّعات، السوق).
- المعايير البيئية.

[1] SKAT&IFRC&RCS(2012).*Sustain*, Op.cit.,P35.
[2] Kuster, J. (2015). Op.cit.

6.8.3 تصميم البرامج للحد من هشاشة المجتمعات

تهدف مرحلة تصميم البرنامج إلى الحد من الهشاشة وزيادة القدرات لجعل المجتمع المتأثر أكثر صموداً وأمانًا، لذا يجب أن تراعي تلك البرامج ما يلي[1]:

- الهيكلية (البناء المادي للحد من التأثير المحتمل).
- التدابير غير الهيكلية (السياسات، التوعية العامة، تخطيط استخدام الأراضي، أنواع البناء) التي تم اتخاذها لتقليل التأثير السلبي للمخاطر المحتملة.

لتقليل المخاطر الهيكلية (أي انهيار المباني، أو البنية التحتية)، ولا بد من تحديث الهياكل القديمة، وتعزيز، وتصميم بنية تحتية جديدة بطريقة يمكن أن تصمد أمام تأثير الخطر المستقبلي الذي من المحتمل أن تواجهه.

كذلك يمكن أن تؤدي تدابير التخفيف غير الهيكلية إلى إنقاذ الأرواح وتقليل المخاطر وفعالية التكلفة من خلال: (تخطيط استخدام الأراضي، مبادرات رفع الوعي العام، السياسات، أنواع البناء...) ويمكن تعريف الحد من المخاطر بأنه: التدابير الموضوعة لتحسين قدرة المجتمع على مواجهة الأخطار الطبيعية[2].

- **الحد من المخاطر**

يتم تحقيقه بشكل أساسي بطريقتين من خلال تحسين التصميمات الهيكلية للبيئة المبنية لتعزيز قدرتها على مقاومة الأضرار الناجمة عن الكوارث. ويتم ذلك من خلال منهجية اعادة البناء بشكل أفضل ضمن المبادئ التالية[3]:

المبدأ الأول: تحسين التصميمات الهيكلية، والتي تصور تحسين التصميمات الهيكلية وتطبيقها من خلال قوانين البناء المنقحة.

المبدأ الثاني: تخطيط استخدام الأراضي، الذي يمثل استخدام خطط استخدام الأراضي التي تعتمد على تقليل المخاطر.

---

[1] SKAT&IFRC&RCS(2012). Op.cit,P44.
[2] Sandeeka M.(2014). ***A Framework for Building Back Better During post-Disaster Reconstruction and Recovery***, A Thesis Submitted in Fulfilment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy in Civil Engineering, the University of Auckland.P42.
[3] Sandeeka M.(2014). Op.cit.P42.

- **تضمين المجتمع في التعافي**

يتم ذلك من خلال[1]:

-تمكين المجتمع، وتوفير حلول التعافي على أساس احتياجات المجتمع.
-النظر في الجوانب الاجتماعية.
-تعزيز ودعم الانتعاش النفسي.

يمكن تسمية ذلك "الانتعاش المجتمعي"، وهو التعامل مع الجوانب المتعلقة بالمجتمع في التعافي، ودعم الانتعاش الاقتصادي، وتحسين سبل العيش، وريادة الأعمال؛ والذي يُعد جزء مهم من التعافي؛ كما يمكن تضمين هذه الجوانب عند استخدام منهجية اعادة البناء بشكل أفضل (BBB) مع" مجتمع التعافي"؛ لأنها ذات صلة بتعافي كل من الفرد والمجتمع.

منهجية BBB: تعنى منهجية اعادة البناء بشكل أفضل للمناطق المتضررة

6.8.4 مشاريع البنية التحتية المراعية للجنس

يركّز النهج المراعي لمنظور النوع الاجتماعي على تطوير البنية التحتية بما ويتناسب احتياجات الجنس(ذكور/اناث) من خلال توفير فوائد اقتصادية للمجتمع؛ لذلك فان أي معلومات تتعلق بالتخطيط لأي مشروع بنية تحتية مستجيبة للنوع الاجتماعي يتطلب[2]:

- يتم جمع البيانات المصنفة حسب الجنس والعمر للنساء، والفتيات، والفتيان، أو الرجال، ومن هم الأكثر تعرضًا للخطر.
- تصميم المشروع على أساس وجود احتياجات وأولويات مختلفة في استخداماتهم للبنية التحتية للنساء، والرجال.
- تصميم البنية التحتية على أساس مراعاة احتياجات كل من النساء والرجال.
- يجب أن تكون البنية التحتية سهلة الوصول عن طريق وسائل النقل العام.

[1] Sandeeka M.(2014). Ibid.P42-43.
[2] I FRC & Red Crescent Societies (2012).**Post-Disaster Community Infrastructure Rehabilitation and (Re)Construction Guidelines**,P45.

6.8.5 مبادرات صديقة للبيئة

يجب تصميم وتنفيذ البرامج/المشاريع التي يتم النظر فيها من خلال الاستفادة من المواد والخبرات المتوفرة محليًا، والتقليل من الآثار السلبية المحتملة على البيئة بالاعتماد على تقييم المخاطر؛ لأن أنشطة المشروع يمكن أن يكون لها تأثير سلبي محتمل على السياق الاجتماعي أو البيئي؛ لذا يجب مراجعة تصميم البرامج المنوي تنفيذها كمبادرات صديقة للبيئة مثل (تزويد المنشآت الجديدة والمحدثة بتجهيزات الإضاءة الموفرة للطاقة، ومرافق تخزين المياه بكفاءة)[1].

يجب بتحديد اولويات تنفيذ مشاريع اعادة التأهيل والاعمار وفقا للشفافية، والنزاهة، ومراعاتها لكل من المخاطر، والجنس، والبيئة، وغيرها

6.8.6 الشفافية والنزاهة وقت الأزمات والكوارث

تحتفظ الوكالة المنفذة للمشاريع بمستوى عالٍ من المصداقية المالية، والتي تتم مراقبتها عن كثب من قبل وكالات التمويل، وبالتالي فإن المتابعة يجب أن تركز على تدفقات التكاليف بزيادة أو نقصان في الإنفاق، ينبغي أن توجه وكالات التمويل على هذا الجانب، وتناقش تلك القضايا بصراحة، وباتفاق حول أفضل مسار للعمل بكل شفافية ونزاهة[2].

أي استجابة واسعة النطاق يمكن أن تخلق بيئة قد تثير أسئلة حول النزاهة، وتؤدي إلى إهدار وسوء إدارة الموارد، ومرحلة التعافي ليست استثناء.

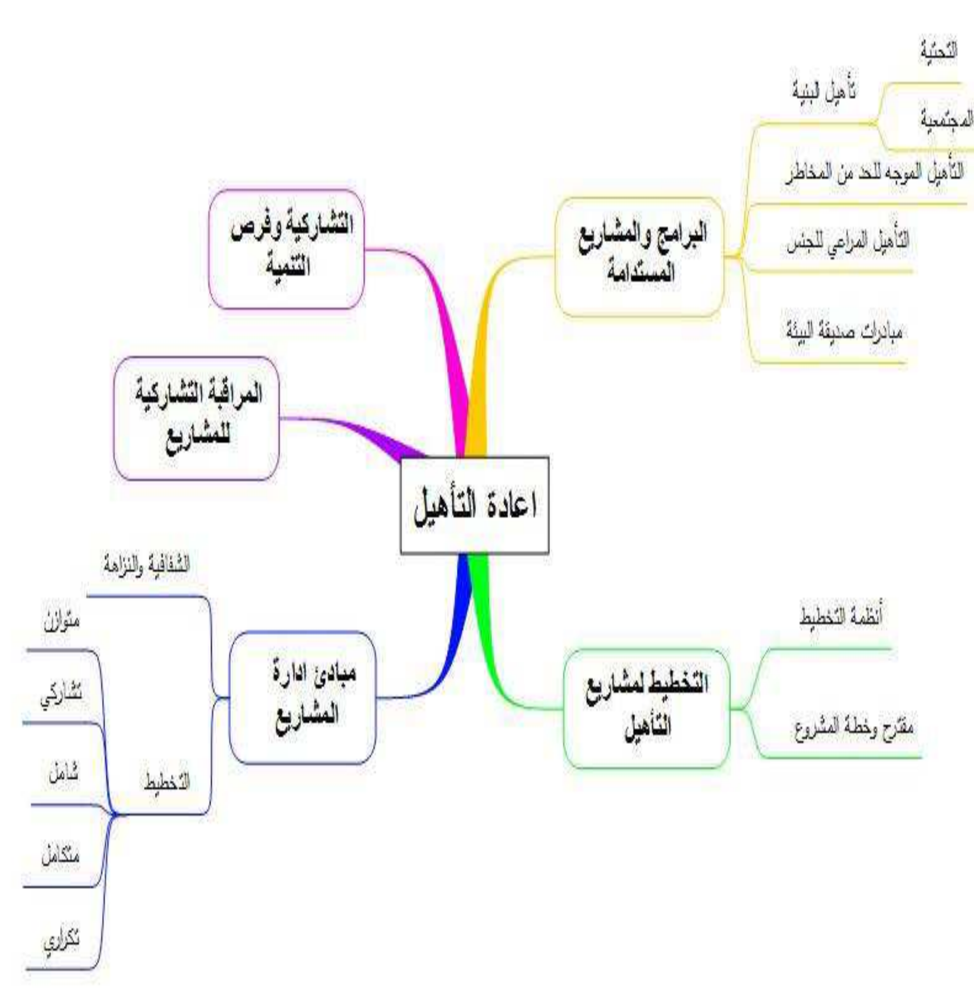
يوجد العديد من الاسباب التي تحد من الشفافية في الأزمات والكوارث نذكر منها:

- تدفق كميات كبيرة من المساعدات والبضائع والخدمات التي يتم شراءها بعد الكارثة.
- الضغط لبدء البرامج والأنشطة بسرعة.
- المنافسة بين وكالات تقديم المساعدات.
- ضعف التواصل بين الموظفين أو المتابعة أو التدريب.
- نظم الإدارة والرقابة الضعيفة.
- اليأس الاقتصادي للسكان المتضررين.
- جهل أو إهمال القواعد واللوائح المحلية.

[1] I FRC & Red Crescent Societies (2012). Ibid,P46.
[2] Jain S.P. & Polman W.(2003) . Op.cit,P37-38.

في سياق الأزمات والطوارئ أي شخص يحتمل أن يشارك، وقد يكون أو لا يكون نزيهاً أو شفافاً عند العمل في برامج ومشاريع إعادة التأهيل والاعمار.

ويلخص الشكل التالي القضايا المطروحة في اعادة التأهيل لتحقيق التنمية المستدامة كما يلي:



شكل رقم (6.1): أهم القضايا المطروحة في اعادة التأهيل لتحقيق التنمية المستدامة

6.8 صناعة فرص التنمية

6.8.1 الفرصة امتلاك المستقبل

هناك الكثير من الفرص التي تحتاج إلى مزيد من التحليل البحثي، والمعرفة في محاولة لنشر ثقافة إدارة الكوارث والأزمات لتقليل الخسائر البشرية والنقدية المستقبلية بسبب الكوارث الطبيعية أو التي من صنع الإنسان[1].

تكمن أهمية اقتناص الفرص للوصول الي التنمية فيشير (الأغا،2019) الي أن "الفرصة زمن موجود في فضاء المستقبل لم يهيمن عليه أحد بعد. إذن نعود الي المستقبل والذي هو ضد الماضي، أو ضد الحاضر، والمعرف أن الماضي ذهب ولا يمكن تغييره، أو تشكيله، والحاضر هو اللحظة التي نحياها فتتحول بعدها فوزاً الي ماض، وعليه فتغييرها صعب أيضاً[2].

المستقبل هو تلك القطعة من الزمن التي لم يمتلكها أحد بعد؛ حيث بالإمكان امتلاكها من خلال أدوات، وتقنيات، وقوة، واردة، وهو كل ما يلزم، أو بعضه لامتلاك (الفرصة)".

تشير تقارير عديدة بأن أفضل الخطط الموضوعة تستند الي فرص التخطيط التشاركي للمجتمعات، والحكومات المحلية اعتماداً على الخبرات، والوساطات، والتفاوض، والمشاركة للوصول الي المجتمعات المستدامة المأمولة، لأن التخطيط التشاركي يتعامل مع اختلافات السلطة، فهو موروث مهم، يضمن عدم تحديد النتائج مسبقاً، ويقوم على تبادل واكتشاف المعلومات والمجالات المشتركة بين الأطراف المختلفة، وإيجاد الطرق للحد من تلك الاختلافات بحيث لا يخسر أي طرف بشكل كامل[3].

تبقي تقنيات التخطيط اللامركزية غالباً الناس خارج عملية التخطيط، مما يحدّ بشكل كبير من قدرتهم على تحقيق النتائج المرجوة على المستوى المحلي، ويعزز الاتجاهات المركزية في صنع القرار[4].

يتعين على مخطط التنمية البحث في الكثير من المصطلحات التخطيطية، وتبسيط تقنيات التخطيط لدى المجتمع المحلي بإدخال منهجيات وتقنيات تخطيط محلية بسيطة يمكن استخدامها على مستوى المجتمع المحلي.

---

[1] Momani, N. M. (2017). Op.cit.

[2] الأغا، محمد(2019). **ادارة الكارثة والفرصة**، مقالة افتتاحية، مجلة الدراسات الاستراتيجية للكوارث وإدارة الفرص، العدد 1.

[3] Yeng, S.(2008). Op. cit, P31.

[4] Jain S.P. & Polman W. (2003) . Op. cit, P33.

6.8.2 الحق في فرصة المشاركة

يحق لكل مواطن فرصة المشاركة ما بعد الكوارث ودون قيود غير مقبولة[1]:

أ- المشاركة في إدارة الشؤون العامة، مباشرة أو من خلال ممثلين يتم اختيارهم بحرية.

ب- أن ينتخب ويُنتخب في انتخابات دورية نزيهة تُجرى بالاقتراع العام، وعلى قدم المساواة وتُجرى بالاقتراع السري، مما يضمن التعبير الحر عن إرادة الناخبين.

ت- تقلد الوظائف العامة في بلده، على قدم المساواة بشكل عام.

بعد مرحلة الطوارئ يجب منح الأشخاص المهجرين بسبب الكارثة الطبيعية الفرصة للاختيار بحرية ما إذا كانوا يريدون العودة إلى ديارهم وأماكنهم الأصلية، أو البقاء في المنطقة التي نزحوا إليها، أو إعادة التوطين في جزء آخر من البلاد[2].

لكل مواطن الحق والفرصة في المشاركة في مشاريع ما بعد الكوارث

ان امتلاك الفرص للمجتمعات المتضررة يكمن في تطوير الخطط المطروحة مسبقاً، وكم الأفكار والملاحظات التشاركية مع تلك المجتمعات، وبالاستناد الي فئاتها الهشّة والتعبير عن احتياجاتها ولن يكون ذلك الا وفقاً لاستعداد وتأهب وعمل متواصل لاستشراف المستقبل.

[1] Harper, E. (2009). Ibid.

[2] Harper, E. (2009). **International law and standards applicable in natural disaster situations**.

6.8.3 التحديات والفرص

تحتاج الفرص والتحديات الى مزيد من العمل البحثي لتعزيز فهم المخاطر والعلاقة مع البيئات السياسية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية؛ تعزيز قدرة المجتمع المدني على الاستجابة لإدارة الكوارث؛ الاعتراف بأن الحد من الكوارث ممكن أو بحاجة إلى التعامل مع الخسائر البشرية والمادية؛ تعزيز القدرة على التواصل الفعال مع المجتمع المدني لتوعيتهم بالمخاطر المحيطة؛ زيادة الالتزام بالحد من الكوارث في المشاريع الحالية والمستقبلية؛ تعزيز الإرادة السياسية لدعم جهود الاستجابة؛ انتقال رد الفعل إلى استجابة وقائية؛ خلق ثقافة الوقاية من الكوارث؛ مع التفكير في إدارة الكوارث كخيار متعدد التخصصات؛ تسجيل ونشر الدروس المستفادة من الكوارث السابقة؛ التقدم في عالم المساءلة ودوره في الحد من الخسائر المستقبلية، المسؤولية الاجتماعية لمساعدة القطاع الخاص على تقليل الخسائر البشرية والمادية؛ صورة الحكومات المحلية والدولية في حالة عدم القدرة على الاستجابة بشكل فعال، التغطية الإعلامية، وعدم القدرة على إخفاء الخسائر البشرية والمادية بسبب الكوارث[1].

يمكن أن تساعد أوقات الأزمات أصحاب القرار في المنظمة عند ظهور الفرص أو التهديدات في بيئة أصحاب المصلحة، بشرط الاقتراب منهم بيئتهم أكثر[2].

فعلى سبيل المثال تدرك الحكومات والوكالات في جميع أنحاء العالم بشكل متزايد الفرص والتحديات التي يطرحها المتطوعون غير الرسميين، وقد طوّر الكثيرون بالفعل من استراتيجيات وموارد للمشاركة فيها، ومع ذلك تظل الثقافة والمخاطر والمسؤوليات التنظيمية حواجز كبيرة أمام زيادة مشاركة المتطوعين غير الرسميين في إدارة الطوارئ والكوارث[3].

[1] Momani, N. M. (2017). Op.cit.
[2] Eggers, F. (2020). **Masters of disasters? Challenges and opportunities for SMEs in times of crisis. Journal of Business Research**, 116, 199-208.
[3] Whittaker, J., McLennan, B., & Handmer, J. (2015). **A review of informal volunteerism in emergencies and disasters: Definition, opportunities and challenges**. International journal of disaster risk reduction, 13, 358-368.

6.8.4 تحويل الكارثة الى فرصة

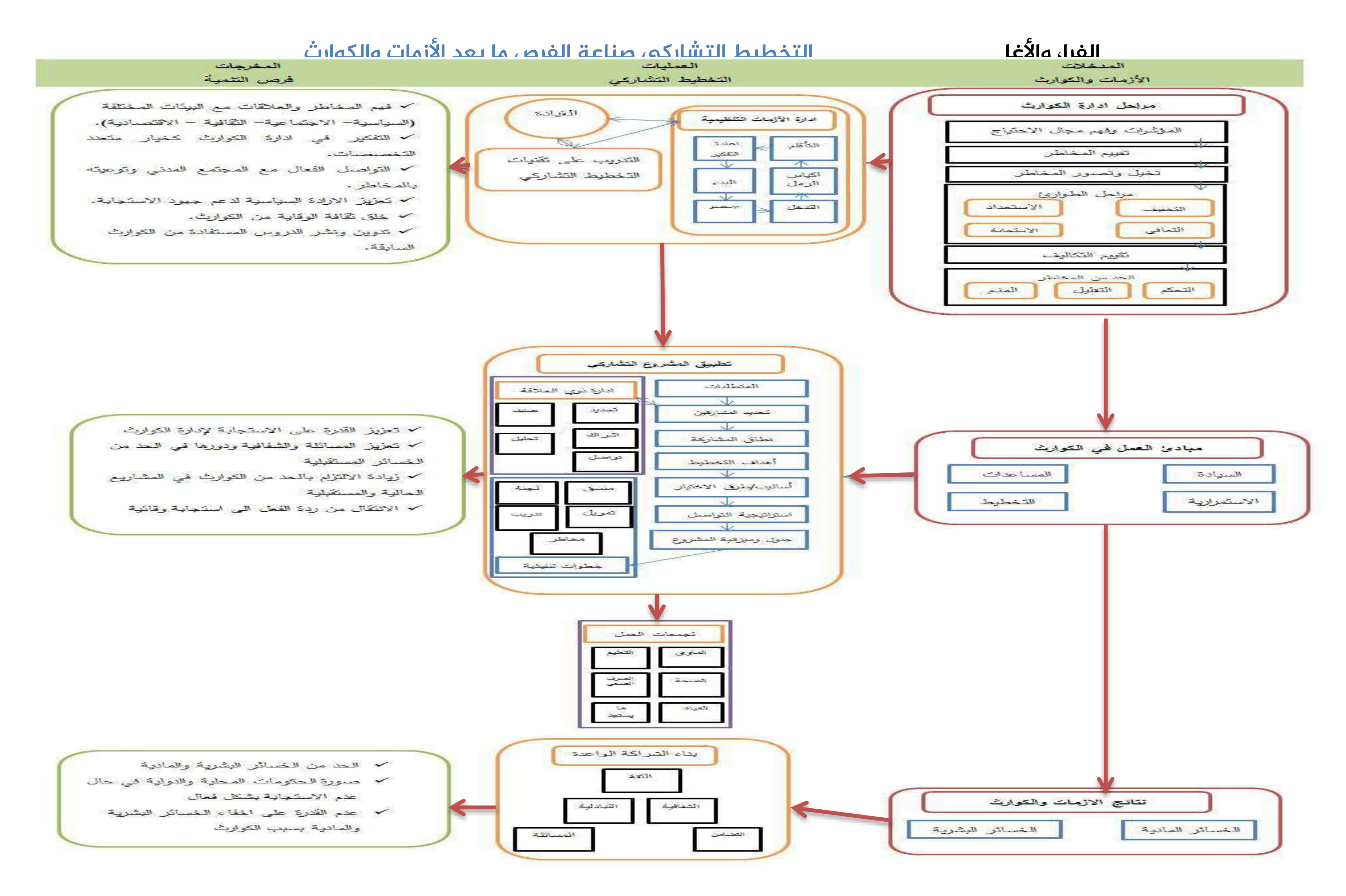
يكمن التحدي الكبير لصانعي القرار وخاصة مديري الأزمات والكوارث من تحويل المدخلات المتمثلة في الأزمات والكوارث الى مخرجات متمثلة في نتائج استثمار الفرص وذلك من خلال العمليات التي تشتمل على ادارة سليمة لعملية التخطيط التشاركي.

كما أن هناك العديد من الفرص هنا للبحث المستقبلي لتعزيز فهمنا لوقت وكيفية تغيير آليات التنسيق الرسمية وغير الرسمية، وكيف تؤثر هذه التغييرات على كفاءة وفعالية التنسيق[1].

6.8.5 ختام الفصل السادس

تحدث الفصل عن قضايا هامة تتعلق بفرص تنمية المجتمعات وأهمية اعتمادها على التشاركية، حيث أن المراقبة لمشاريع اعادة التأهيل تُظهر أهمية الدور التشاركي من خلال اتباع مبادئ ادارة المشاريع مثل: (تطبيق الشفافية، والتخطيط القائم على مشاركة الأطراف ذات العلاقة)، ودون استثناء لأي طرف، وبالاعتماد على ممثلين، وهذا العمل يتطلب قواعد أساسية تتعلق ببرامج ومشاريع التنمية المستدامة ، مثل: (أهمية تأهيل البنية التحتية والمجتمعية، والتأهيل الموجه للحد من المخاطر، والمراعي للنوع، أهمية تقديم مبادرات صديقة للبيئة)، ويوضّح الشكل التالي رقم(6.2) يبين أهم القضايا المطروحة في مشاريع التأهيل والتي تسهم تحقيق التنمية، والذي توصل اليه الباحث من خلال الاطّلاع على العديد من المصادر والمراجع.

[1] Gulati, R., Wohlgezogen, F., & Zhelyazkov, P. (2012). Op.cit..



شكل رقم (6.2): اكتشاف الفرص من الأزمات

الفصل السابع

تجارب التخطيط التشاركي

ما بعد الأزمات والكوارث

الفصل السابع: تجارب التخطيط التشاركي ما بعد الأزمات والكوارث

7.1 تمهيد

يهدف الفصل الي دراسة اهم التجارب في التخطيط التشاركي وخاصة في مجتمعات الصيد البحري والثروة السمكية، حيث استخدمت تلك الدراسة[1] أدوات التخطيط التشاركي مثل المقابلات والمجموعات البؤرية المركزة، فبدأ بمقابلات مع مكتب التنسيق للشئون الانسانية للأمم المتحدة (OCHA)، ومقابلات مع الادارة العامة للثروة السمكية في وزارة الزراعة الفلسطينية، تم التعرف من خلالها على تاريخ التخطيط في الثروة السمكية وأهم المحطات الموجودة في هذا القطاع.

ثم انتقلت الي تطبيق مجموعات بؤرية على المستوى المحلي والمؤسسي والفاعل، والتي توصلت الي أن التخطيط التشاركي بين مجتمعات الصيد والثروة السمكية يعتمد على نقاط قوة أهمها وجود سياسات واضحة وتحديد احتياجات، وكذلك وجود نقاط ضعف تتعلق بعدم وجود منهجية علمية، وضعف في المعارف كما أن هناك تهديدات تتمثل في عدم الأمان الوظيفي، وشح الدعم الحكومي، وصولاً الي الفرص المتمثلة في تطبيق القانون كبيئة ومظلة داعمة، واستثمار الدعم السياسي في تحقيق الشراكات المطلوبة.

7.2 تجارب في التخطيط التشاركي ما بعد الأزمات والكوارث، وأهم الدروس المستفادة

تتعدد التجارب حيث يشير الكاتبات الى اهم تلك التجارب التي اتبعت النهج التشاركي فتشير **دراسة** (Oxfam & NFR,2014)[2] **والتي حملت عنوان: اعادة بناء مجتمعات الصيد والثروة السمكية** "**اعادة اعمار ما بعد هايان في الفلبين**" الى انه جرّاء إعصار هايان – المعروف محليا في الفلبين يولاندا– فقد تمّ تدمير ثلاثة أرباع مجتمعات الصيد في الفلبين، حيث اتبعت الحكومة الوطنية منهجية تشاركية قامت بتنظيم مشاورات، ومناقشات جماعية مركزة بين مجتمعات الصيد في المقاطعات المتضررة من الإعصار لجمع وجهات النظر، والرؤى من أعضاء المجتمع في برنامج الحكومة لإعادة الإعمار، واشراك شركاء التنمية والوحدات والوكالات الحكومية والقطاع الخاص في خططها لإعادة التأهيل القطاعي.

أهم ما النتائج في تجربة الفلبين التشاركية هو ظهور قضايا لم تكن في الحسبان مثل قضايا استبعاد النساء، ندرة البيانات، وعدم وجود خطط للتعافي ما بعد الكوارث

---

[1] الفرا، علاء(2019).مرجع سابق.

[2] OXFAM&NFR(2014). **Rebuilding Fishing Communities and Fisheries (Post-Haiyan Reconstruction in the Philippine),** Joint Agency Briefing Note.

تشير أفضل الممارسات في النهج التشاركي الى أنه كلما زاد المشروع من الثقة، والاحترام، والانفتاح، والاستجابة بالمجتمع كان المجتمع أكثر فعالية في بناء ثقة في أي مشروع. وهذا ما أظهرته **دراسة (Gomes,2010) والتي حملت عنوان: التخطيط التشاركي في المنظمات المجتمعية –دراسة أفضل الممارسات**، فتشير نتائج تجربة التخطيط التشاركي أنه يجب على المنظمات أو قادة المشروع نقل تفاصيل المشروع إلى المشاركين، كما يجب على المنظمات التخلي عن بعض السلطة والبدء في العمل مع أفراد المجتمع لاتخاذ قرارات تؤثر على حياة أفراد المجتمع.

يشتمل رأس المال الاجتماعي على المشاركة وقوة العلاقات والتواصل لتحقيق الثقة بهدف اتخاذ القرارات المناسبة

يعد نقل التفاصيل للمجتمع المحلى والتخلي عن بعض السلطة لهم من أفضل ممارسات التخطيط التشاركي

بينما تفيد تجربة الصين ما بعد زلزال ونتشوان العظيم أن التخطيط التشاركي شكّل قفزة مهمة إلى الأمام بعد الكارثة فقد ساعد في التخفيف من آثار الزلزال، ووضع الأساس للتطوير المستقبلي كما أنه يساعد على تعزيز المرونة في المناطق المتضررة.

ان التطور المستقبلي ما بعد الكوارث يرتبط على قدرة المجتمع المشارك في التخطيط على تحقيق الفاعلية والاستدامة للمشاريع المتضررة

كذلك فإن تجربة الحرب في سيرلنكا على اهمية بناء القدرات المؤسسية المحلية من أجل التنمية والسلام في مرحلة التعافي، وظهور العديد من التحديات منها القيود الأمنية المفروضة[1].

تفيد تجربة سيرلنكا **أن الاستقرار الأمني والسياسي يعد من العوامل الهامة في تحقيق التنمية بعد التعرض للأزمات والكوارث**

[1] Siluvaithasan, A.S. & Stokke, K.(2006). **Fisheries Under Fire: Impacts of War and Challenges of Reconstruction and Development in Jaffna Fisheries, Sri Lanka**. Norsk Geografisk Tidsskrift Norwegian Journal of Geography Vol. 60, 240 248. Oslo. Issn 0029-19510.

7.3 تجربة التخطيط التشاركي في مجتمعات الصيد والثروة السمكية بعد العدوان على غزة 2014، وأهم الدروس المستفادة

7.3.1 تمهيد

تعد (دراسة الفرا،2019)[1] في التخطيط التشاركي بين مجتمعات الصيد والثروة السمكية النموذج الأقرب لتوضيح مفاهيم التخطيط التشاركي من الناحية العملية، لما في ذلك من ممارسات سلبية أو ايجابية، حيث تم البدء بإدارة لذوي العلاقة ثم اجراء مقابلات مع الجهات القائمة على التخطيط، ثم تنفيذ مجموعات النقاش البؤرية للمجتمع المؤسساتي والفاعل والمحلي، وصولاً الى تقييم عام باستخدام مسح الوثائق الخاصة بمجتمعات الصيد البحري والثروة السمكية، ثم استطلاع آراء المجتمع المحلى في التخطيط التشاركي، وذلك من خلال الإجابة على تساؤلات تتعلق بمستويات ذوي العلاقة في مجتمعات الصيد البحري والثروة السمكية في قطاع غزة، وممارسات التخطيط التشاركي بين مجتمعات الصيد البحري والثروة السمكية، وتطبيق التخطيط التشاركي مع تلك المجتمعات.

7.3.2 ادارة ذوي العلاقة بمجتمعات الصيد والثروة السمكية

تتمثل ادارة ذوي العلاقة من خلال أربعة مراحل رئيسية وهي تحديد ذوي العلاقة، ثم يليها تحليل ذوي العلاقة، ثم اشراك ذوي العلاقة، وأخيراً التواصل مع أصحاب العلاقة وهي كالتالي:

أ- تحديد ذوي العلاقة

- **تحديد الاشخاص ذوي العلاقة باستخدام طريقة العصف الذهني:**
- **تصنيف ذوي العلاقة**

---

[1] الفرا، علاء (2019). مرجع سابق.

حيث تم تصنيف مجتمعات الصيد والثروة السمكية في الجدول التالي:

جدول رقم (7.1): تصنيف ذوي العلاقة بمجتمعات الصيد والثروة السمكية.

م	الجهات الرئيسية والفاعلة	م	مجموعات المستخدمين والفرعية	م	الجهات الدولية والتنسيقية
1	الادارة العامة للثروة السمكية	1	الصيادين (المجموعات غير المنظمة)	1	لجنة المصيد الأمم المتحدة
2	الادارة العامة للتخطيط والسياسات	2	نساء الصيادين	2	منظمة الأغذية والزراعة FAO
3	الشرطة البحرية	3	الشباب	3	قطاع الامن الغذائي FSS
4	سلطة الموانئ –دائرة التراخيص	4	مزارعي الاستزراع في المياه العذبة	4	مكتب التنسيق OCHA
5	الممولين –مؤسسة قطر الخيرية	5	أصحاب الورش–تجار السمك– تجار الشباك–صناع المراكب...		
6	نقابة الصيادين	6	الخدمات الصحية		
7	جمعية التوفيق التعاونية	7	الخدمات التعليمية		
8	جمعية الملاحيين البحريين الفلسطينيين	8	البلديات في المحافظات الخمسة		
9	مستثمري الاستزراع (البحار– فش فرش)	9	جهات أو أفراد محتملين		

ب- تحليل ذوي العلاقة

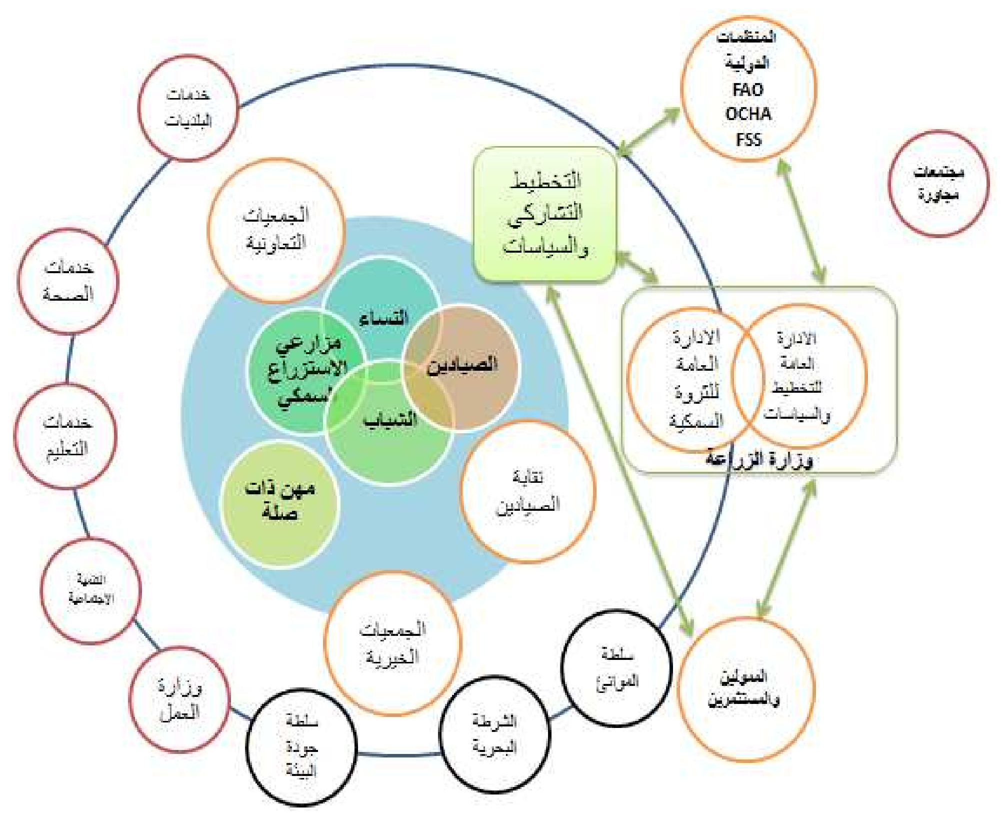
عملت الدراسة على تصنيفهم لأربع فئات نتيجة وفقاً للتوجهات والمواقف؛ حيث وزّعت أداة لتحليل ذوي العلاقة وزعت على المجموعات البؤرية لكل من المجتمع المحلي، والمجتمع المؤسسي، والفاعل وصولاً الي تحليل اصحاب المصلحة وفقاً للشكل (4.2).

يتبن ظهور أربع مستويات منهم من **يمكن إرضاؤه** وهؤلاء أهم من في المشروع وتأثيرهم ضعيف ويجب إرضائهم مثل الفئة المستفيدة، فلهم أهمية عالية وتأثير قليل، ومنهم **اللّاعبون الرئيسيون** وهم حجر الأساس في المشروع مثل الممولين وفريق العمل ومجلس الإدارة، فلهم أهمية عالية وتأثير عالي.

ومنهم من الواجب التواصل معهم وهؤلاء فقط للتواصل معهم، لهم أهمية وقليلة وتأثير قليل، اما المستوى الرابع فمن **الواجب دمجهم في العمل** لأن فلهم أهمية قليلة ولكن أصحاب تأثير عالي.

استخدام مخطط فيني Venn diagram

والشكل التالي رقم (7.3) يبين العلاقات بين المجموعات والمنظمات المختلفة في مجتمعات الصيد، والثروة السمكية بعد القيام بتحليل الاطراف ذات العلاقة.



شكل رقم (7.1): العلاقات بين المجموعات والمنظمات المختلفة في مجتمعات الصيد والثروة السمكية

يحدد الشكل رقم(7.3) مستويات ذوي العلاقة في مجتمعات الصيد البحري والثروة السمكية في قطاع غزة من خلال المخطط الهيكلي السابق؛ حيث تقسم الي ثلاث مستويات:

المستوى الأول: المؤسسي المركزي

ينقسم إلى مؤسسي حكومي يتمثل في: (الادارة العامة للثروة السمكية–الادارة العامة للتخطيط والسياسات–الشرطة البحرية–سلطة الموانئ وغيرها...)، ومؤسسي غير حكومي(دولي) يتمثل في منظمة الامم المتحدة، والجهات المنبثقة عنها، مثل: (منظمة الأغذية والزراعة (FAO)–قطاع الأمن الغذائي(FSS)، مكتب التنسيق(OCHA))، وكذلك مؤسسة قطر الخيرية–مستثمري الاستزراع السمكي وغيرها).

المستوى الثاني: الفاعل

يتمثل في نقابة الصيادين-جمعية التوفيق التعاونية-جمعية الملاحيين البحريين الفلسطينيين، **وغيرها** من مؤسسات المجتمع المدني الفاعلة.

وتعزو الدراسة دمج المؤسسي المركزي مع الفاعل في مجموعات العمل البؤرية الي طبيعة العلاقة الوثيقة بين المجتمع الفاعل والذي يمثل حلقة الوسط مع المجتمع المحلي، وبالتالي فان وجوده في ضمن نفس المستوى يعزز من المشاركة ويزيد التعاون لتحقيق التمكين المطلوب لمجتمع الصيد البحري، والثروة السمكية.

المستوي الثالث: يتكون من مجموعات المستخدمين (المجتمع المحلي) -المنطقة الضبابية (مقدمي الخدمات)؛

حيث أن المجتمع المحلي يتمثل في: (الصيادين-نساء الصيادين-الشباب مزارعي الاستزراع في المياه العذبة-أصحاب الورش-تجار السمك-تجار الشباك-صناع المراكب)، بينما مقدمي الخدمات فيتكونون من: (الخدمات الصحية -الخدمات التعليمية -البلديات- في المحافظات الخمسة).

ت-اشراك ذو العلاقة

قامت الدراسة بالوقوف على المجموعات والمنظمات وعلى آليات المشاركة فيما بينها من خلال النتائج التي سيحصل عليها.

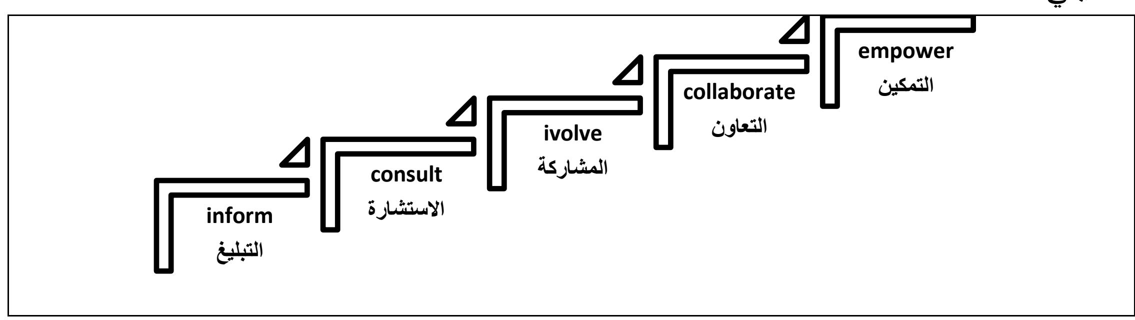
ث-التواصل مع أصحاب العلاقة

توصلت الدراسة الي خمسة مستويات للتعامل ودمج أصحاب المصلحة ضمن إطار أي برنامج او حتى مشروع أو مبادرة مجتمعية معينة وهي كالتالي:

2- التبليغ.　2-الاستشارة.　3-المشاركة.　4-التعاون.　5-التمكين.

والشكل التالي رقم (7.4) يوضح خطوات التواصل لدمج المجتمع المحلي وصولا للتمكين





شكل رقم (7.2) خطوات التواصل لدمج المجتمع المحلي وصولا للتمكين الفعلي

وتخلص الدراسة الى أن دمج أصحاب المصلحة في أي مجتمع بعدة خطوات تبدأ بتبليغهم ، وهنا لم يصل بعد أصحاب الملحة الي التشاركية حيث يتم تبليغهم بالمشروع وأنشطته، ثم تمر الخطوات بالاستشارة وهي مرحلة أعلى من التبليغ، وهنا يتم استشارة بعض من اصحاب المصلحة الرئيسيين ولكن الأمر لا يرقي كذلك للمشاركة، لكن عندما يتم التواصل بشكل أكبر مع اصحاب المصلحة وممثلين عن المجتمع، وبالتالي حضورهم في أغلب الانشطة تبدأ المشاركة الحقيقية والتي تصل بعدها الي التعاون في كافة مراحل المشاريع، وصولاً الي التمكين وهو قدرة أصحاب المصلحة على اتخاذ القرار والتغيير في أي جزء من المشروع.

تمكين الناس من صناعة القرار هو الهدف الأسمى من تنفيذ المشاريع التشاركية

7.3.3 تحليل نتائج المقابلات المتعلقة بالأطراف ذات العلاقة بالتخطيط التشاركي في مجتمعات الصيد والثروة السمكية

7.3.3.1 الممارسات التي تقوم بها الادارة العامة للثروة السمكية في تعزيز التخطيط التشاركي بين الجهات ذات العلاقة

من أهم الممارسات والنتائج والدروس المستفادة ما يلي:

- تقوم بها الادارة العامة للثروة السمكية في تعزيز التخطيط التشاركي بين الجهات ذات العلاقة، فقد تم فتح علاقات جديدة مع العديد من الجهات ذات العلاقة بالثروة السمكية أدت إلى اعادة الثقة مع الجهات والمؤسسات ذات العلاقة، والشروع بتطبيق خطط، وأفكار مشاريع كانت مقترحة في تلك الفترة.
- ساهم العدوان على غزة عام(2008-2009)، في لفت الأنظار للعمل بخطط في اعادة تتعلق بالتأهيل واعادة الاعمار، وهذا يمكن اعتباره فرصة لإعداد خطط لمجتمعات الثروة السمكية تحاكي سيناريوهات، وتعمل على تقديم مشاريع تستثمر الكارثة لتحقيق مشاريع لخدمة هذا القطاع.

توجد العديد من الاجراءات التي قامت بها الادارة العامة للثروة السمكية اعتماداً على سنوات من الجهد للوصول الى خطط مناسبة بمشاركة مع المجتمع المؤسساتي والمحلي.

7.3.3.2 خطط الاستجابة الإنسانية وخطط الطوارئ في الأراضي الفلسطينية

من اهم الممارسات والنتائج والدروس المستفادة ما يلي:

- يقوم مكتب تنسيق الشئون الانسانية في الأمم المتحدة (OCHA) بالتدخل في وقت الطوارئ وفقا لسيناريوهات معدة مسبقاً بالاعتماد على احتياجات المتضررين، كما أن للأوتشا دور تنسيقي وتشاوري مع العديد من الجهات في قطاع غزة، ووفقا لمنهجية علمية تقوم على ادارة مخاطر بالاعتماد على لجان عمل مشتركة.
- هناك علاقة بين جهود مكتب تنسيق الشئون الانسانية (أوتشا) ، وتنمية ودعم القطاع الزراعي وخاصة في مجال الصيد البحري والثروة السمكية التي أوصلت لاعداد خطط طوارئ وفقاً لسيناريوهات خاصة، ولكنها ليست بالشكل المناسب في قطاع غزة.

تتميز خطط الاستجابة الانسانية للمنظمات الدولية العاملة في الأرضي الفلسطينية بممارسات في النهج التشاركي للقطاع الزراعي والثروة السمكية بمشاركة من الاطراف ذات العلاقة، ولكن التخطيط يواجه بالعديد من التحديات لتنفيذه.

7.3.4 نتائج مجموعات النقاش البؤرية (المجتمع المؤسسي والفاعل) المتعلقة بالتخطيط التشاركي

من خلال آراء المشاركين في المجموعة البؤرية تبين وجود اتفاق على نقاط واختلاف في أخرى، حيث قام الباحث بإدارة مجموعة النقاش البؤرية لعدد من المجتمعات المؤسسية والفاعلة في مجال الصيد البحري والثروة السمكية، وقد تمّ الوصول وطرح العديد من القضايا بمداخلات وآراء من الجهات المشاركة ثم قامت الدراسة باستخدام مصفوفة التحليل الرباعي التشاركي(SWOT) لتحليل النتائج، كما الجدول رقم(7.1)، وجاءت النتائج كالتالي:

7.3.4.1 نقاط القوة

- تشكيل اللجان التوجيهية والاجتماعات واللقاءات وخاصة في ميدان العمل وعند تنفيذ المشاريع ساهم عند تطبيق التخطيط التشاركي، وخاصّة بوجود نقابة الصيادين لأنها الجهة الممثلة للصيادين والمجتمع المحلي.
- يضع الممولين في الغالب شروطهم لتشكيل لجان ممثلة للصيادين، وكذلك فان طبيعة مجتمع الصيادين تتطلب وجود ممثلين حقيقيين عنهم يعملون معهم ويتحدثون باسمهم وهذا ما تحققه نقابة الصيادين.

من نقاط القوة هو أن اللجان والاجتماعات واللقاءات مع المجتمع المحلى تسهم في تطبيق التخطيط التشاركي بين مجتمعات الصيد والثروة السمكية.

7.3.4.2 نقاط الضعف

- الضعف في فهم الأدوار، وضعف في رسم السياسات، والاجراءات لإخراج الصورة النهائية للتخطيط التشاركي بالشكل المطلوب إلى قلة الطاقم العامل، والمؤهل في بعض المجتمعات العاملة في قطاع الثروة السمكية، وخاصة نقابة الصيادين الممثلة للمجتمع المحلي، وقلة البيانات، وعشوائية المعلومات الناتجة من اجتماعات اللجان العاملة في مجال الثروة السمكية، إضافة الي ضعف في المتابعة والاشراف، والتنفيذ لتلك الملاحظات التشاركية.

هناك علاقة بين ضعف فهم بعض الجهات لدورها، وعدم وجود ممارسات وأدوار واضحة، وبين منهجية علمية سليمة مُعتمدة في مجتمعات الصيد والثروة السمكية.

7.3.4.3 التهديدات

- التهديدات منها ما هو داخلي مثل مشكلات ادارية بين بعض العاملين في المؤسسات واحتكار المعلومات والتسلط بالرأي وعدم المشاورة والديكتاتورية وغيرها، ومنها ما هو خارجي مثل: الأوضاع السياسية والحصار على قطاع غزة وما يسببه من هجرة للمستثمرين، وضعف التمويل والذي يهدد التخطيط التشاركي في كافة مراحله.

يوجد سوء فهم لدور وممارسات بعض الجهات الممثلة لمجتمعات الصيد والثروة السمكية للوصول لتخطيط تشاركي بشكل مناسب.

7.3.4.4 فرص المشاركة

يعد المجتمع المؤسساتي، والفاعل جهات تتكامل مع بعضها البعض وتقوم بتشكيل لجان فيما بينها تتعلق بالتخطيط الاستراتيجي، أو التشغيلي، وهذا الأمر لا يكون بالشكل الأمثل دون وجود علاقات قوية بين تلك الجهات، أو ممارسات، واجراءات واضحة، مع مراعاة للتهديدات الداخلية، والخارجية لتلك الجهات، وبالاستناد الي مظلة التشريعات، والقوانين الخاصة بمجتمعات الصيد والثروة السمكية.

ترتبط فرص المشاركة في ممارسات التخطيط بتطبيق القانون، والتعاون بين الجهات على شكل اجتماعات وورش عمل وغيرها، ومراعاة العوامل الداخلية، والخارجية عند التخطيط لهذا القطاع.

جدول رقم(7.1): استخدام مصفوفة التحليل الرباعي لآراء المجتمع المؤسسي والفاعل عن التخطيط التشاركي

نقاط القوة	نقاط الضعف
▪ يوجد تخطيط تشاركي من الجميع ومطبق عملياً في الميدان. ▪ العمل بمبدأ التشاركية وفقا لنتائج ورش عمل ولقاءات واجتماعات بين الاطراف ذات العلاقة. ▪ توفر جهة ممثلة للصيادين وهي النقابة، ولجان تبثق عنها بشكل دائم ▪ توجد لجان توجيهية للمشاريع تشتمل على الاطراف ذات العلاقة بهذا القطاع بهدف (التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقييم).	▪ التخطيط التشاركي لا يراعي منهجية علمية واضحة ومحددة. ▪ ضعف في توعية الصيادين والناس بأهمية العمل التشاركي. ▪ ضعف في فهم الدور التي تقوم به الشرطة البحرية والتي قد تؤثر على سير المشاريع. ▪ عدم وضوح السياسات والاجراءات التي يجب اتباعها عند تنفيذ المشاريع وكيفية تقييمها التقييم وغيرها.
التهديدات	**فرص المشاركة**
عدم أمان واستقرار وظيفي. هجرة المستثمرين. تصعيد مع الاحتلال وشيك. ايقاف عدد من المؤسسات عن العمل بسبب ضعف التمويل.	▪ تطبيق القانون والملزم في أغلب الاحيان لتشاركية بين الاطراف المختلفة. ▪ التعاون المتمثل في زيارات واجتماعات من الجهات الممثلة للصيد . ▪ الادارة المتكاملة للسواحل مع مراعاة العوامل الداخلية والخارجية. ▪ لقاءات وورش عمل بين المجتمع المحلي والمؤسسي ضمن المشاريع الممولة. ▪ التعاون بين الادارة العامة للثروة السمكية والنقابة مع الجمعيات للتنسيق مع الشرطة البحرية وغيرها من الجهات. ▪ فريق لحل المشكلات والنزاعات الناجمة من ضعف المؤثر على سير المشاريع.

7.3.5 نتائج مجموعات النقاش البؤرية (المجتمع المحلي) المتعلقة بالتخطيط التشاركي

من خلال آراء المشاركين في المجموعة البؤرية تبين وجود اتفاق على نقاط واختلاف في أخرى، حيث قام الباحث بإدارة مجموعة النقاش البؤرية لممثلي مقترحين عن المجتمع المحلي في مجال الصيد البحري والثروة السمكية؛ وقد تم الوصول وطرح العديد من القضايا بمداخلات وآراء

من الجهات المشاركة ثم قام الباحث باستخدام مصفوفة التحليل الرباعي التشاركي(SWOT) لتحليل النتائج وكانت كالتالي:

جدول رقم(7.2): استخدام مصفوفة التحليل الرباعي لآراء المجتمع المحلي عن التخطيط التشاركي

نقاط القوة	نقاط الضعف
▪ يساعد التخطيط التشاركي المجتمع المحلي في التعبير عن احتياجاتهم بشكل كبير. ▪ يحقق تكاتف واصرار على تحدي الصعاب مع المؤسسات والنقابات وبالتعاون مع الصياد. ▪ تتواصل الجهات الحكومية مع كبار مزارعي الاستزراع والصيادين بهدف التوعية ونشر الثقافة. ▪ يسهم التخطيط التشاركي في رسم سياسات وهذا أمر مهم جداً لمجتمعات الصيد والثروة السمكية. ▪ الاتفاق على الاستماع الي الجميع ودون استثناء أي منهم حتى لو كانت طبقة كبيرة أمية وغير متعلمة، مع مشاركة أصحاب النفوذ من الصيادين. ▪ التنسيق مطلوب بين المؤسسات الحكومية وغير الحكومية للاتفاق على تقديم خدمات نوعية للصياد ودعم صموده.	▪ قلة التوعية من الجهات والنقابات الممثلة للمجتمع المحلي مع نسب أمية مرتفعة. ▪ قصور في دور النقابة من سماع صوت الصياد، واقتصار ذلك في بعض المناسبات. ▪ عدم توفر بيئة مناسبة للنساء يشارك أزواجهن في عملية التخطيط من خلالها. ▪ عدم التوافق والتفرد في الآراء بين المؤسسات وعدم تكاثف الجهود بين النقابة أو الجمعية أو الزراعة أو غيرها... ▪ ضعف الامكانيات الخاصة بمهنة قطاع الصيد وعدم توفر مواد ومعدات الصيد في ظل وجود أهداف وخطط موضوعة مسبقاً. ▪ اعتماد مشاركة المجتمع المحلي في أغلب الاحيان تعتمد على تبليغهم في نهاية المشاريع كمستفيدين او معرفتهم بعد انتهاء المشروع. ▪ العلاقات هرمية عند الاستماع لمشكلات الناس. ▪ عدم اتخاذ قرارات من الادارة العامة للثروة السمكية صارمة كمنع الصيد في مواسم التكاثر.
التهديدات	**فرص المشاركة**
▪ ارتفاع الاسعار كالعلف، الشباك، الفيبرجلاس، سلك الستي، وهذا ما يؤثر على صمود في الصيادين ومربي الأسماك. ▪ شُح الدعم الحكومي والمؤسسي للصياد. ▪ سياسة منع دخول المواد الخاصة بالصيادين مثل الفيبرجلاس من جانب الاحتلال الصهيوني.	▪ توفير مندوب عن كل مزرعة وكل تجمع للصيادين. ▪ برنامج زيارات ميدانية لمندوبين وممثلين عن المجتمع المؤسسي للوقوف على احتياجات الصياد أو المزارع. ▪ مبادرات من منظمات دولية وبمراقبين دوليين لدخول مواد ممنوعة عن الصياد. ▪ تنظيم اللقاءات وورش العمل والدورات التوعوية لجسر الهوية عن مفهوم التخطيط التشاركي.

7.3.5.1 نقاط القوة

- ممارسات التخطيط التشاركي للمجتمع المحلي –القائم على رسم سياسات، والتواصل، والتنسيق، والمشاركة، والتعاون–ترتبط بتحقيق احتياجاته الفعلية، والحقيقية، ودون استثناء لأي طرف، وهذا ما يشكل السد المنيع في تحدى الصعاب والعقبات التي تواجه المجتمعات المحلية.
- العقبات، والصعوبات ليست مقتصرة على طرف دون الآخر، بل هي تحمل مسئولية مشتركة من الجميع تبدأ من الصياد، وتنتهي بأعلى الهرم في المؤسسات ذات العلاقة، وتلك المسئولية تجعل من المجتمع المحلي أول المدافعين عن تنفيذ المشاريع، وعن تحقيق احتياجات، ورغبات المجتمع المحلي المشارك أصلاً في عملية التخطيط.

7.3.5.2 نقاط الضعف

- قلة تطبيق التخطيط التشاركي من وجهة نظر المجتمع المحلي يعتمد على عدة عوامل منها ما يتعلق بنقص التعلم والمعرفة، وآخر يتعلق بالممارسات، والتطبيق الواجب تنفيذه من المؤسسات الممثلة، وكذلك ما يتعلق بنقص الدعم المالي، أو السياسي المقدم لحماية الصيادين وحقوقهم، والذي يُلزم الادارة العامة للثروة السمكية تحديد الأدوار بين المؤسسات، ومع الصيادين ومزارعي الاستزراع السمكي، وغيرهم...

تعد التدخلات العديدة من المستويات العليا في الحكومة تعد من نقاط الضعف عند تطبيق التخطيط التشاركي

من الخطورة بمكان أن تتوجه الحكومات والممولين ما بعد الكوارث الى اعادة البناء والتأهيل بعد العدوان مباشرة وتجاهل مشاريع تتعلق بالتوعية، والتدريب، ورسم السياسات، والخطط لتنمية مجتمعات الصيد، وخاصة المجتمع المحلي.

7.3.5.3 التهديدات

- التهديد الرئيسي من وجهة نظر المجتمع المحلي هو الاحتلال الصهيوني والذى يحاصر قطاع غزة، ويعمل ضمن منهجية واضحة في محاربة الاقتصاد الفلسطيني على العموم، وقطاع الثروة السمكية على الخصوص، كما يستنتج الباحث[1] بأن الانقسام الفلسطيني الداخلي له آثاره السلبية على التخطيط التشاركي في مجتمعات الصيد والثروة السمكية، والذى أدى لخلافات عديدة أدت الي شح الدعم الحكومي، والمؤسساتي، وبالتالي توقف عجلة التنمية واعتماد القطاع على الدعم الاغاثي، وعلى فترات متباعدة.

[1] الفرا، علاء (2019).مرجع سابق.

توجد تهديدات تتعلق بممارسات وتطبيق التخطيط التشاركي من وجهة نظر المجتمع المحلي في مجتمعات الصيد والثروة السمكية.

7.3.5.4 فرص المشاركة

- ممارسات التخطيط التشاركي مع المجتمع المحلي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بتحديد احتياجاته الفعلية ودون استثناء أي طرف في عملية التخطيط، وهذا ما يشكل السد المنيع في مواجهة العقبات، والتحديات التي تواجه مجتمعات الصيد والثروة السمكية، كما أن الضعف في المعرفة، والتعلم، والتطبيق، ونقص الدعم السياسي، والمالي للصيادين قد يكون أحد تلك العقبات والتحديات في تطبيق أفضل ممارسات التخطيط التشاركي، وهذا ما يتطلب دور أكثر فاعلية من الادارة العامة للثروة السمكية بوزارة الزراعة في تطبيق القانون، واتاحة فرص للمشاركة بشكل أكبر للصيادين، والمزارعين والمؤسسات المختلفة.
- فرص المشاركة في التخطيط التشاركي من المجتمع المحلي ترتبط بوجود ممثلين يتواصلون بشكل مستمر مع الصيادين، والمزارعين ضمن برامج زيارات ثابتة، وبتنفيذ مبادرات تقدمها المنظمات الدولية، والمحلية لتنظيم لقاءات، ودورات توعوية تجمع بين المجتمع المحلي، وممثليه مع المجتمع المؤسساتي، والفاعل.

يجب أن يضع ممثلي المجتمع المحلى جدول زيارات ثابتة للاستماع الى باقي أفراد مجتمعهم

7.3.6 أهم الدروس المستفادة من مسح وثائق للتخطيط التشاركي في مجتمعات الصيد والثروة السمكية في قطاع غزة

من خلال المسح الوثائق للخطط التي أجرتها الدراسة وبتحليل العديد من التقارير والخطط في الفترة من عام (2008) الي عام (2018) للجهات المختصة، ومنها وزارة الزراعة الفلسطينية، والمنظمات الدولية العاملة في فلسطين، ومن أهم الدروس المستفادة ما يلي:

أ- **الخطط على الصعيد الامني:**

- هناك علاقة واضحة بين التنمية وتعزيز ممارسات العمل التشاركي من وجهة المنظور الأمني، ولذلك فان تحقيق الآمال والتطلعات لا يمكن بدون الشراكة الحقيقية القائمة على حلول لمشكلات البشرية جمعاء، وهذه المشاكل وخاصة ما يتعلق بالبحار والمحيطات والموارد البحرية مشاكل معقدة وتتطلب الكثير من العمل التشاركي بين دول العالم.
- مرّ العالم بالعديد من التجارب والمحطات للوصول لحلول للمشاكل العالمية الكبرى، ففشلت الكثير من تلك الممارسات؛ وصولاً الي خطة التنمية المستدامة (2030)، والتي تعزز النهج التشاركي لوضع حلول للمشكلات العالمية الكبرى.

خطة التنمية المستدامة (2030) التي أعدتها منظمة الأمم المتحدة هي خطة تشاركية، وإحدى أهم اهدافها تعزيز الشراكة العالمية من أجل تحقيق التنمية المستدامة.

ب- الخطط الدولية للمنظمات الدولية العاملة في قطاع الثروة السمكية في غزة

من أهم النتائج والدروس المستفادة:

- أن المنظمات الدولية المنبثقة عن الجمعية العامة للأمم المتحدة هي بمثابة منظمات لتحقيق الأهداف العامة لخطة التنمية المستدامة وفقاً لقطاعات خاصة ومن تلك المنظمات منظمة الأغذية والزراعة (FAO)، التي تهدف الي تعزيز العمل وفق المعايير الدولية المتعلقة بسلامة الأغذية والتنسيق والتعاون مع المنظمات الأخرى ذات العلاقة، والأهداف المتعلقة بالموارد الطبيعية المدارة بشكل مستدام في سلاسل القيمة الزراعية الغذائية.
- هناك منظمات أخرى تعمل في الدول تهدف لتنسيق الأنشطة الانسانية، مثل: مكتب التنسيق للشئون الانسانية (OCHA)، وتلك المنظمات تعمل فيما بينها مع السلطات المحلية في البلدان المختلفة من أجل التنسيق، والتعاون فيما بينها لتحقيق أهداف المنظمة الأم، والتي تهدف الي تعزيز صمود الناس الأكثر فقراً، والتدخلات وقت الأزمات والطوارئ.
- هذه الخطط في الأغلب خطط استجابة انسانية بالدرجة الأولي، تتعامل مع قطاع غزة بوضع انساني بحت وتسعى فقط لإغاثته ضمن مشاريع طارئة.
- تميل تلك الخطط الي الطابع الاغاثي والطوارئ بالدرجة الأولى في الأراضي الفلسطينية وبعضاً من الجهود فيما يتعلق بالتنمية المستدامة في بعض القطاعات، ومنها الزراعية، كما يستنتج أن اعداد أغلب خطط المنظمات الدولية يكون بإشراف من مكتب التنسيق للشئون الانسانية (OCHA) من خلال اجتماعات، ولقاءات، وورش عمل تنسيقية مختلفة بالتعاون مع السلطات المحلية.

المناطق غير المستقرة والتي تتعرض باستمرار للأزمات مثل الأراضي الفلسطينية تضطر المنظمات الدولية والمحلية للتركيز على الاستجابة الانسانية والاغاثية للمتضررين بعيداً عن تحقيق آمال التنمية المنتظرة.

يوجد دور للمنظمات الدولية العاملة في الأراضي الفلسطينية في ممارسة الخطط بمشاركة من ذوي العلاقة الخاصة بالقطاع الزراعي، لكنها تأخذ الطابع الاغاثي، والطوارئ في أغلب الأحيان"

ج- خطط وزارة الزراعة الفلسطينية

من أهم النتائج والدروس المستفادة:

- أن خطط الطوارئ في وزارة الزراعة لم ترتبط بالتشاركية مع الاطراف ذات العلاقة عند اعداد الخطط

قاعدة أساسية: الكارثة والفرصة مساران متلازمان في التنمية المستدامة بعد الكوارث والبناء بشكل أفضل"

- أن الخطط الاستراتيجية، ومتوسطة المدى في وزارة الزارعة كانت تحمل الطابع التشاركي بينما خطة الطوارئ لم تحمل ذات المنهجية.

د-الخطط التشغيلية للإدارة العامة للثروة السمكية

من أهم النتائج والدروس المستفادة:

- تقديم مقترحات مشاريع وضمن أفكار لتحقيق تلك الأهداف في ثلاثة مجالات، وهي: (الصيد البحري – الاستزراع السمكي- جماية البيئة البحرية) مثل: تقديم أفكار لمشاريع تأهيل للصيد وخدمات للصيادين ومعدات وغيرها...
- تستند الخطط على لقاءات واجتماعات بين طاقم العمل واجتماعات أخرى مع الجهات الفاعلة في قطاع الثروة السمكية : كالممولين والجهات الدولية، مثل نقابة الصيادين وجمعية التوفيق، واستندت على تحديد احتياج حقيقي لهذا القطاع.

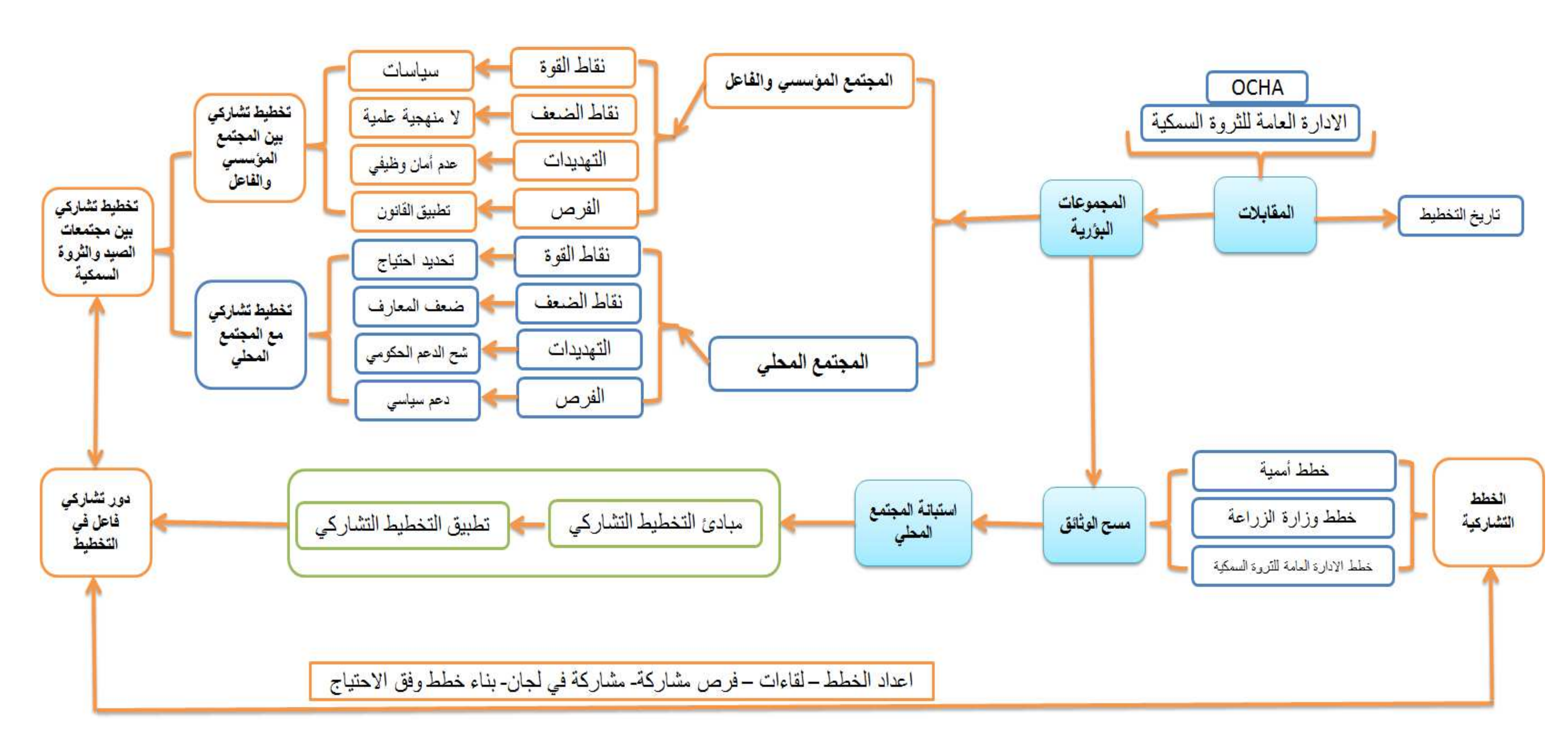
المصالح بين الجهات ذات العلاقة تتطلب التواصل والاجتماعات واللقاءات لوضع أهداف وتطلعات تنمية مجتمعات الصيد والثروة السمكية، وفقاً لمنظومة عمل متكاملة.

يوجد ممارسات لإعداد خطط تشاركية بين مجتمعات الصيد والثروة السمكية في قطاع غزة لكن لا ترقى لعمل منظومي متكامل"

7.4 ختام الفصل السابع

يخلُص الفصل الي أن التخطيط التشاركي يعتمد على دور فاعل بين مجتمعات الصيد والثروة السمكية بما يحقق الخطط التشاركية المأمولة مروراً ببناء خطط وفقاً للاحتياج، والمشاركة في لجان ممثلة عن المجتمع، واستغلال فرص المشاركة في اللقاءات وورش العمل لتحقيق مصالح مجتمعات الصيد البحري والثروة السمكية.

يوضح الشكل رقم(7.1) اجراءات تحليل مجال التخطيط التشاركي بين مجتمعات الصيد البحري والثروة السمكية وصولاً الي النتائج وهي كالتالي:



شكل رقم (7.3): اجراءات تحليل مجال التخطيط التشاركي الصيد البحري والثروة السمكية بعد العدوان وصولاً الي النتائج

المصادر والمراجع

المصادر والمراجع

اولاً: المصادر

القرآن الكريم

سورة الأنفال، آية:30.

سورة التين، الآية 4.

سورة الروم، الآية 30.

سورة العنكبوت آية: 2.

معجم المعاني الجامع، تعريف ومعنى رؤية.

ثانياً: المراجع العربية

- ابو العنين، على خليل مصطفى(1988). **القيم الاسلامية والتربية**، المدينة المنورة.
- ابو جاموس، سليمان(1992). مبادئ إدارة، فلسطين، نابلس.
- احمد محمود الزنفلى(2013). **التخطيط الاستراتيجى للتعليم الجامعى.**
- الأشقر ، إبراهيم(2002). **دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المنظمات غير الحكومية المحلية في قطاع غزة**، رسالة ماجستير الجامعة الإسلامية غزة، ص4.
- الأغا، محمد (2012). **التخطيط اليوسفي–في آفاق الوعي نحو القراءة الحضارية الثانية**، الطبعة الأولى.
- الأغا، محمد (2019). **القوانين والتشريعات والمواصفات البيئة**، برنامج ماجستير ادارة الأزمات والكوارث، الجامعة الاسلامية، غزة.
- الأغا، محمد(2019). **ادارة الكارثة والفرصة**، مقالة افتتاحية، مجلة الدراسات الاستراتيجية للكوارث وإدارة الفرص، العدد 1.
- السوسي، ماهر (2013). **معالم الدولة المدنية في الاسلام**، بحث مقدم لكية الشريعة بجامعة الخليل ص1.
- الصوراني، أحمد(2008–2010). **نظام التخطيط والرقابة والتقييم بالمشاركة–مساحات جديدة للتعلم والتغيير الايجابي (دراسة حالة: المنظمات الأهلية القاعدية في قطاع غزة، بحث تفاعلي بالمشاركة)** (ماجستير دراسات التنمية –المشاركة، القوة، التغيير الاجتماعي–)، جامعة ساسيكس، برايتون، انجلترا، ص11.
- العكشية، أدهم (2015). **قياس مدى النهج التشاركي لتخطيط وتقييم ورقابة الموارد البشرية(HR–PPME) في تحقيق استدامة مؤسسات المجتمع المدني العاملة في القطاع الزراعي في قطاع غزة، (دراسة ماجستير غير منشورة)**، الدراسات العليا، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة.

- الفرا، علاء (2019). **التخطيط التشاركي ودوره في اعادة تأهيل مجتمعات الصيد البحري والثروة السمكية**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة.
- حياتي، عمر؛ دفع الله، عبد القادر (2015). **المنهج النبوي في إدارة الأزمات صحيفة قريش لمقاطعة بني هاشم وبني عبد المطلب أنموذجًا**، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب المجلد 31 العدد (62)3 -40، الرياض، ص5.
- عبد السلام ياسين(1996). **الشورى والديمقراطية**، ط1، سحب مطبوعات الأفق – الدار البيضاء، ص303.
- عبد المنعم، عاطف؛ الكاشف، محمد، كاسب، سيد(2008). **تقييم وادارة المخاطر**، مشروع الطرق المؤدية إلى التعليم العالي، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، الطبعة الاولي، كلية الهندسة، جامعة القاهرة.
- مراد، فيصل (1983). **الإدارة**، دار مجدلاوي، عمان.

ثالثاً: المراجع الأجنبية

- Cleland, D. I., & Gareis, R. (2006). **Global project management handbook: Planning, organizing, and controlling international projects**. McGraw-Hill Education.
- Kuster, J. (2015). **Project management handbook**. Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- Van der Lugt, R. (2002). **Brainsketching and how it differs from brainstorming. Creativity and innovation management**, 11(1), 43-54.
- Werle Lee, K. P. (2010). **Planning for success: setting SMART goals for study**. British Journal of Midwifery, 18(11), 744-746.
- Arnstein, S. R. (1969). **A ladder of citizen participation**. Journal of the American Institute of planners, 35(4), 216-224.
- Bart, Christopher (2019).mission statement", businessdictionary.com.
- Betz, F. (2016). **Strategic business model. In Strategic Thinking**. Emerald Group Publishing Limited.
- Blood, A. (2013, June). **Stakeholders Engagement: Reclaiming the Balance when Economics Dominate**. In IAIAConference Proceeding of „" Impact Assessment: The Next Generation"" 33rd Annual Meeting of the International Association for Impact Assessment.
- Chong, J. K. (2004). Six steps to better crisis management. Journal of Business Strategy.
- Civera, C., De Colle, S., & Casalegno, C. (2019). **Stakeholder engagement through empowerment: The case of coffee farmers**. Business Ethics: A European Review, 28(2), 156-174.

− Di Maddaloni, F., & Davis, K. (2018). **Project manager's perception of the local communities' stakeholder in megaprojects. An empirical investigation in the UK**. International Journal of Project Management, 36(3), 542-565.

− Edwards Jr, D. B., DeMatthews, D., Spear, A., & Hartley, H. (2020). **Community participation and empowerment in marginalised contexts: leveraging parental involvement, adult education, and community organising through social justice leadership**. Compare: A Journal of Comparative and International Education, 1-18.

− Eggers, F. (2020). **Masters of disasters? Challenges and opportunities for SMEs in times of crisis. Journal of Business Research**, 116, 199-208.

− FAO(2018). **Humanitarian Response Plan2019** , Palestine. Www.Fao.Org/Emergencies & Www.Fao.Org/Resilience.

− Fletcher, W. J.(2005). **The application of qualitative risk assessment methodology to prioritize issues for fisheries management**. e ICES Journal of Marine Science, 62: 1576e1587

− Fouché, E., & Brent, A. (2020). **Explore, design and act for sustainability: A participatory planning approach for local energy sustainability**. *Sustainability*, *12*(3), 862.

− Geilfus, F. (2008). **80Tools for Participatory Development: Appraisal, Planning، Follow-Up And Evaluation** , San Jose.

− Grimble, R., & Wellard, K. (1997). Stakeholder methodologies in natural resource management: a review of principles, contexts, experiences and opportunities. Agricultural systems, 55(2), 173-193.

− Gulati, R., Wohlgezogen, F., & Zhelyazkov, P. (2012). **The two facets of collaboration: Cooperation and coordination in strategic alliances**. Academy of Management Annals, 6(1), 531-583.

− Harper, E. (2009). **International law and standards applicable in natural disaster situations**.

− [1] I FRC & Red Crescent Societies (2012).**Post-Disaster Community Infrastructure Rehabilitation and (Re)Construction Guidelines**,P45.

− [1] Jain S.P. & Polman W.(2003) ***Panchayati Raj Model in India*, Food and Agriculture Organization of the United Nations** ,Regional Office for Asia and the Pacific Bangkok, 2003second Edition,

− [1] Jain S.P. & Polman W.(2003). **Panchayati Raj Model in India, Food and Agriculture Organization of the United Nations ,Regional Office for Asia and the Pacific Bangkok**, 2003second Edition.

− Jan G.(2018). **Participation,Handbook,Executive Summary, Prague Institute of Planning and Development (Ipr Prague),** an Executive Summary of the Participation Handbook of the City of Prague.

− Kaplan, R. S., Norton, D. P., & Barrows, E. A. (2008). Developing the strategy: Vision, value gaps, and analysis. *Balanced scorecard report*, *10*(1), 1-5..

− Lauff, C. A., Knight, D., Kotys-Schwartz, D., & Rentschler, M. E. (2020). The role of prototypes in communication between stakeholders. Design Studies, 66, 1-34.

− Liisa H. atc(2013). **New Approaches to Urban Planning Insights from Participatory Communities, School of Engineering,Department of Real Estate, Planning and Geoinformatics**, Ytk – Land Use Planning and Urban Studies Group.P33.

− Mainardes, E. W., Alves, H., & Raposo, M. (2012). **A model for stakeholder classification and stakeholder relationships. Management decision**.

− Mccarthy, J. & Lloyd, G. (2007). **Partnership, Collaborative Planning and Urban Regeneration**، London, Ashgate Pub Ltd.

− Mintzberg, H. (1987). **The strategy concept I: Five Ps for strategy**. *California management review*, *30*(1), 11-24.

− Momani, N. M. (2017). **Academic role in disasters and crises management: opportunities and challenges**. International journal of emergency management, 13(2), 150-159.

− Murdiyanto, E., Budiarto, B., & Dewantoro, V. (2020). **The Stakeholders Analysis In The Farmers' Empowerment**.

− Nared, J., & Bole, D. (2020). **Participatory research and planning in practice (p. 227).** Springer Nature.

− Nelson JA (2013) **Ethics and the economist: what climate change demands of us**. Ecol Econ 85:145–154. https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2011.07.029

− Netssaf (2008): **Participatory Planning-Approach. A Tutorial for Sustainable Sanitation Planning. Network for the Development of Sustainable Approaches for Large Scale Implementation of Sanitation in Africa**.

− OXFAM&NFR(2014). **Rebuilding Fishing Communities and Fisheries (Post-Haiyan Reconstruction in the Philippine),** Joint Agency Briefing Note.

− PM4NGOS(2017). **Project Management For Development Professionals Guide (PMD Pro Guide)**.Version 1.9.

− Pugh, J. (2003). ***Participatory Planning in the Caribbean: Lessons from Practice***, London, Ashgate Publishing.

− Ramadan, T. A., Purnomo, A., & Eskasasnanda, I. D. P. (2020, February). **The Enthusiasm of Citizens to Get Involved in Bersih Desa Tradition. In International Conference on Social Studies and Environmental Issues (ICOSSEI 2019) (pp. 284-286)**. Atlantis Press.

− Sandeeka M.(2014). ***A Framework for Building Back Better During post-Disaster Reconstruction and Recovery***, A Thesis Submitted in Fulfilment of

the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy in Civil Engineering, the University of Auckland.P42.

- Schmeer, Kammi.(1999). **Stakeholder Analysis Guidelines. Bethesda MD: Partnerships for Health Reform**, Abt Associates Inc.

- Sedereviciute, K., & Valentini, C. (2011). Towards a more holistic stakeholder analysis approach. Mapping known and undiscovered stakeholders from social media. International Journal of Strategic Communication, 5(4), 221-239.

- Siluvaithasan, A.S. & Stokke, K.(2006). **Fisheries Under Fire: Impacts of War and Challenges of Reconstruction and Development in Jaffna Fisheries, Sri Lanka**. Norsk Geografisk Tidsskrift Norwegian Journal of Geography Vol. 60, 240 248. Oslo. Issn 0029-19510.

- SKAT&IFRC&RCS(2012).**Sustainable Reconstruction in Urban Areas**, A Handbook,P47-48.

- Slabá, M. (2014). **Stakeholder power-interest matrix and stakeholder-responsibility matrix in corporate social responsibility**. Proceeding of 8th International Days of Statistics and Economics, 1366-1374.

- von Wallpach, S., & Koll, O. (2017). **Making Sense of Stakeholder Brand Reputations: A Venn-diagram Approach to Visualize Cross-stakeholder Homogeneity and Fit with Intended Reputation**.

- Whittaker, J., McLennan, B., & Handmer, J. (2015). **A review of informal volunteerism in emergencies and disasters: Definition, opportunities and challenges**. International journal of disaster risk reduction, 13, 358-368.

- Yeng, S.(2008). **Toward A Much More Participatory Planning, Published by Shanghai Tongji Urban Planning & Design Institute**, Shanghai, China.

تم بحمد الله وكرمه

المؤلفون



أ. علاء نصر الله الفرا
ماجستير ادارة أزمات وكوارث
المختص في مجال التخطيط وادارة مخاطر الكوارث


Alaafarra @ gmail.com

00970567454570



أ.د محمد رمضان الأغا
أستاذ البيئة والموارد الطبيعية والإدارة المستدامة


malagha @ iugaza.edu.ps

00970592436436

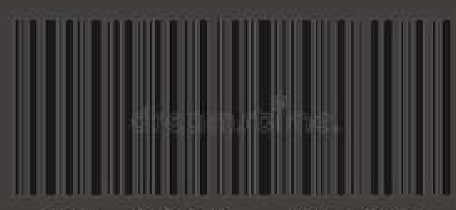
Democratic Arabic Center
Berlin - Germany





By
Mr. Alaa N. Al-Farra





VR . 3383 – 6573 B

DEMOCRATIC ARABIC CENTER
Germany: Berlin 10315 Gensinger- Str: 112
http//democraticac.de
TEL: 0049-CODE
030-89005468/030-898999419/030-57348845
MOBILTELEFON: 00491742742787l7